



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ESCOLA DE EQUITACÃO
“TODOS A GALOPE”

FRANCISCO RIBEIRO GORJÃO

OUTUBRO – 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ESCOLA DE EQUITAÇÃO
“TODOS A GALOPE”

FRANCISCO RIBEIRO GORJÃO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO
PROFESSOR DOUTOR PEDRO RINO VIEIRA

OUTUBRO – 2018

Resumo

O planeamento de um negócio permite aos empreendedores uma melhor compreensão das circunstâncias do seu negócio e ajuda a empresa a preparar-se melhor para os anos vindouros (Kraus & Schwarz, 2007). Neste trabalho final de mestrado está presente um plano de negócios para a escola de equitação Todos a Galope, situada em Monsanto. Esta escola de equitação distingue-se pela sua vertente social, vertente essa que lhe valeu um subsídio da Comissão Europeia válido para os primeiros anos de funcionamento. Visto que este apoio da Comissão Europeia termina no final do ano de 2018, este plano de negócios surge como auxílio para a fase de maior autonomia financeira que a Todos a Galope irá enfrentar.

Optou-se pela metodologia de Harvard (2007) pela sua abrangência no que diz respeito às diversas partes integrantes de um plano de negócios. Esta metodologia permitiu uma análise detalhada do sector da equitação em Portugal, com especial foco para a cidade de Lisboa. No decorrer do trabalho houve recolhas de dados primários, através do inquérito que foi lançado aos alunos da TaG e respectivos familiares. Adicionalmente, houve também recolhas de dados secundários, principalmente provenientes da Base de dados Portugal Contemporâneo (PORDATA).

No que diz respeito aos resultados financeiros do trabalho, concluiu-se que o projecto é financeiramente atractivo e viável, gerando um VAL positivo na ordem dos 1.060 euros.

Agradecimentos

Agradeço à minha mulher, Inês, pelo apoio incondicional que me deu durante este trabalho, pela sua paciência e pelo seu exemplo de perseverança.

Agradeço aos meus pais e às minhas irmãs por me terem ajudado a manter o foco e a determinação.

Agradeço aos Professores Nuno Crespo e Pedro Rino Vieira os conselhos e as directrizes que me deram. Todo o tempo que dedicaram ao meu trabalho foi, para mim, enriquecedor.

Agradeço aos fundadores da Todos a Galope, Joana Moreira e Nuno Freire, pela disponibilidade com que me acolheram e pela forma transparente como trabalharam comigo. Uma palavra também para a Inês Ribeiro pela sua ajuda na dinamização dos inquéritos.

Agradeço à Barbara Silveira e à Isabel Rodrigues pela informação contabilística e financeira que oportunamente me forneceram.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que rezaram por mim durante esta fase.

Índice Geral

Resumo.....	i
Agradecimentos.....	ii
Índice Geral	iii
Introdução	1
1. Revisão de Literatura	2
1.1 Empreendedorismo	2
1.2 Planeamento Estratégico.....	3
1.3. Plano de Negócios.....	4
1.4. O Sector da Equitação.....	6
2. Metodologia	8
3. Plano de Negócios.....	9
3.1. Historial da Empresa.....	9
3.2. Promotores	11
3.3. Descrição do Negócio.....	12
3.4. Análise Sectorial.....	13
3.5. Análise Competitiva	14
3.5.1. Análise Concorrencial	14
3.5.2. Factores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas	16
3.5.3. Modelo das Cinco Forças de Porter	17
3.6. Análise Ambiental.....	18
3.6.1. Envolverte Político-Legal	18
3.6.2. Envolverte Económica	18
3.6.3. Envolverte Sócio-Cultural	19
3.6.4. Envolverte Tecnológica	20
3.7. Estudo de Satisfação dos Alunos e Familiares da TaG	21
3.8. Plano de Marketing	22
3.8.1. Análise SWOT	22
3.8.2. Posicionamento	23
3.8.3. Marketing Mix.....	24
3.8.3.1. Produto	24
3.8.3.2. Preço	25
3.8.3.3. Comunicação	26
3.8.3.4. Distribuição	27
3.8.3.5. Evidências Físicas	28
3.8.3.6. Processos.....	28
3.8.3.7. Pessoas	29
3.9. Plano Operacional.....	29
Francisco Ribeiro Gorjão	iii

Plano de Negócios para a escola de Equitação “Todos a Galope”

3.9.1. Modelo de Negócio.....	29
3.9.2. Localização e Instalações	30
3.10. Plano Pessoal	31
3.10.1. Equipa	31
3.10.2. Formação e Competências.....	31
3.10.3. Organograma	32
3.11. Plano Financeiro	32
3.11.1. Projectão de vendas	32
3.11.2. Gastos com FSE e gastos com pessoal	33
3.11.3. Investimentos	34
3.11.4. Demonstração de Resultados	34
3.11.5. Avaliação	34
3.11.6 Análise de Sensibilidade.....	35
4. Conclusões Finais	36
5. Referências	37
6. Anexos	42

Introdução

Neste trabalho, iremos realizar um Plano de Negócios para a organização “Todos a Galope”. Trata-se de uma escola de equitação criada recentemente e que já está em funcionamento no Parque Florestal de Monsanto, em Lisboa.

A organização pretende marcar a diferença pela oferta de hipoterapia e possibilidade de inclusão social para pessoas com falta de recursos, oportunidades e capacidades de vários tipos.

Actualmente a Todos a Galope está incluída num projecto chamado RITSH - *Riding Together – Solidarity on Horseback*, que conta com um financiamento por parte da Comissão Europeia. Ficou definido no projecto RITSH que este financiamento terminaria em Dezembro de 2018.

Como tal, a Todos a Galope irá ficar sem uma das suas fontes de receitas. É nesse sentido que surge este Plano de Negócios: vem ajudar a preparar a organização para uma fase de maior autonomia financeira.

Este trabalho começará com uma revisão de literatura e metodologia. De seguida teremos todo o plano de negócios, composto por diversas partes. Por fim, apresentaremos as conclusões finais do trabalho.

1. Revisão de Literatura

A abundância de informação e a rapidez de comunicação marca o nosso tempo. Como consequência, surge também uma grande facilidade em criar novos negócios, novos projectos empresariais. A elaboração de um Plano de Negócio pode desempenhar um papel fundamental como ferramenta de suporte e de alavancagem para o novo empreendimento. Nesta Revisão da Literatura iremos abordar os conceitos de empreendedorismo, gestão/planeamento estratégico, e, por fim, Plano de Negócios. Começaremos por dar um contexto teórico sobre os conceitos e, seguidamente, demonstraremos o entrosamento que existe entre estas realidades.

1.1 Empreendedorismo

Nos dias que correm, os termos empreendedor e empreendedorismo são familiares para a maioria das pessoas. Além disso, esta temática tem sido alvo recorrente de muitas pesquisas por investigadores de áreas diversas como a história, antropologia, gestão, economia, entre outras (Hébert & Link, 1989). De acordo com Venkatamaran (1997), o empreendedorismo, na sua vertente académica, procura compreender como as oportunidades de negócio podem conduzir à existência de bens futuros e como os serviços são descobertos, criados e explorados. Seguindo a mesma linha de pensamento de outros estudiosos, na Unidade Curricular de Empreendedorismo do Mestrado de Ciências Empresariais pudemos também concluir que o empreendedorismo tem de incluir algo único, alguma novidade, para ser considerado como tal.

Na década de 90 já se falava do aumento visível do fenómeno do empreendedorismo. Gartner & Shane (1995) alegam que o empreendedorismo na década de 90 estava a ocorrer em maior número do que se havia observado nos últimos 100 anos. Já Reynolds & White (1997) referiam que 4% dos adultos, ou seja, 1 em cada 25, tentavam arrancar com um novo negócio a qualquer momento. Os investigadores inicialmente assumiram que as características demonstradas pelos novos empreendedores norte-americanos poderiam ser generalizadas e associadas a todos os empreendedores à escala

global. Algumas das características mais destacadas eram a inovação, a necessidade de realização e a capacidade de assumir riscos. No entanto, este pressuposto foi posto em causa, principalmente por investigadores académicos ligados à área da psicologia social.

Segundo Markus & Kitayama (1998), os contextos sociais e culturais em que cada indivíduo está inserido fornecem o panorama interpretativo pelo qual cada um organiza o seu pensamento e estrutura as suas acções. Um dos estudos do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) concluiu que a percentagem de empresários da população adulta na Alemanha é menos de metade da dos Estados Unidos da América (Brixy et al., 2010). Esta ilação vem provar que o nível de empreendedorismo varia com o país e com a cultura que envolve cada um. Como afirmou Landes (1998, páginas 305 a 310), “se há algo que aprendemos da história do desenvolvimento económico é que a cultura faz toda a diferença”.

1.2 Planeamento Estratégico

Para Kuratko e Audretsch (2009), o planeamento estratégico é a formulação de planos de longo prazo, para a gestão efectiva de oportunidades e ameaças à luz dos pontos fortes e fracos do novo negócio. Este planeamento estratégico inclui definir a missão da empresa, quais os objectivos específicos a alcançar e estratégias a desenvolver (Hitt et al., 2009). Segundo Mintzberg (1994), apesar de nem sempre estar formalmente articulado, o pensamento estratégico sintetiza a intuição e a criatividade de um empreendedor, numa visão para um horizonte futuro.

A gestão estratégica consiste num processo que orienta a abordagem do trabalho básico de uma organização, garante a renovação e o crescimento contínuos da empresa e oferece um contexto propício ao desenvolvimento, e consequente implementação, da estratégia que impulsiona as operações da empresa (Schendel & Hofer, 1978). Assente sobre uma base dinâmica e evolutiva, a gestão estratégica engloba um conjunto de compromissos,

decisões e acções necessárias para que uma organização alcance competitividade no seu mercado e obtenha retornos acima da média (Kuratko & Audretsch, 2009). Como tal, o planeamento estratégico assume um papel essencial como sendo a primeira etapa na busca da direcção de uma organização no futuro. No entanto, seja qual for a especificidade da situação, o planeamento estratégico deve seguir os 5 passos abaixo (Hitt et al., 2009):

- 1) Examinar os ambientes internos e externos do negócio emergente, olhando para as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças;
- 2) Formular as estratégias de curto e longo prazo, definindo missão, objectivos, estratégias e políticas;
- 3) Implementar o plano estratégico que inclui programas, orçamentos e procedimentos;
- 4) Avaliar o desempenho da estratégia;
- 5) Tomar medidas de acompanhamento após a implementação da estratégia, através de feedback regular.

1.3. Plano de Negócios

O conceito “*Strategic Entrepreneurship*” surgiu na literatura como um cruzamento dos termos estratégia e empreendedorismo, resumindo a capacidade de combinar as duas áreas num ambiente desafiante e exigente (Kuratko & Audretsch, 2009). Determinar a melhor abordagem para alcançar os seus objectivos e ambições é um dos primeiros desafios que surge aos empreendedores. Como tal, começa a evidenciar-se a necessidade de planear os negócios: colocar as ideias em papel e delinear um plano de concretização do negócio que se quer criar ou potenciar. Para responder a essa necessidade de haver um planeamento estruturado por parte dos empreendedores, as universidades de todo o mundo começaram a incluir disciplinas sobre a importância de preparar Planos de Negócio. Um estudo que teve como objecto as 100 principais escolas de negócios dos EUA apurou que mais de 70 destas escolas leccionam disciplinas sobre preparação de planos de negócios (Honig, 2004). Um outro estudo realizado por Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010) diz-nos que, na Alemanha, todos os anos milhares de pessoas participam em competições de Planos de Negócio patrocinadas pelo Estado.

A relevância da elaboração de um Plano de Negócios por parte do empreendedor tem sido estudada e debatida por vários investigadores. Por muito atractiva que pareça a tática de reunir recursos de forma instantânea, preparar de forma rápida a oferta de um bem ou serviço e agarrar de imediato um primeiro consumidor, muitos investigadores defendem que o planeamento do negócio traz vantagens significativas a médio/longo prazo (Brinckmann et al., 2010).

Num primeiro ponto de vista mais intuitivo e meramente lógico, dir-se-ia que deveria haver uma vantagem mensurável do planeamento. Poderia esperar-se que as empresas alicerçadas num Plano de Negócios iriam obter um melhor desempenho no mercado que as empresas fundadas sem um destes (Chwolka & Raith, 2012). No entanto, há vantagens concretas que vão além daquilo que é baseado na intuição humana. A utilidade do planeamento torna-se mais evidente quando este torna explícitos os objectivos a alcançar e contempla um acompanhamento dos resultados (Armstrong, 1982). A elaboração de um Plano de Negócios pode traduzir-se num uso mais eficaz dos recursos, num aumento da velocidade de decisão e num melhor suporte para a flexibilidade de actuação (Delmar & Shane, 2003). O planeamento ajuda a nova empresa a poupar tempo, a entender melhor as circunstâncias do seu negócio e prepara-a melhor para o futuro (Kraus & Schwarz, 2007). Numa última análise, o Plano de Negócios já elaborado também pode ser uma ferramenta essencial na decisão de entrar ou não no mercado, visto que reúne de uma forma estruturada todos os factores importantes a considerar nesta decisão.

Quanto à decisão de escrever, ou não, um Plano de Negócios, a mesma deve ser ponderada e balanceada. Para Chwolka e Raith (2012), um empreendedor só deve avançar caso os benefícios do planeamento superem os custos. Deve ser feito um levantamento completo de ambos para, no fim, poder contrapô-los e tomar uma decisão.

A primeira característica de um bom Plano de Negócios que gostaríamos de destacar é relativa à sua estrutura. Deve sempre abordar quatro factores críticos para um novo empreendimento: as pessoas – não só as que iniciam o

empreendimento assim como as externas que fornecem serviços ou recursos essenciais; a oportunidade – deve traçar-se um perfil do negócio que se quer começar e medir as possibilidades de crescimento; o contexto – deve criar-se uma imagem do panorama legal, ambiental e económico que não pode ser controlado pelo empreendedor e, por fim, o risco e a recompensa – fazer uma avaliação de tudo o que poderá correr bem ou mal e planear uma resposta da equipa para estas situações (Sahlman, 1997).

Outra característica de um bom Plano de Negócios prende-se com a sua abrangência. Ou seja, o Plano de Negócios deve ser completo no que diz respeito às temáticas: descrição da organização; caracterização do mercado envolvente; análise dos principais concorrentes; plano de marketing; plano de vendas; plano de operações; vertente tecnológica, etc.

É necessário que haja uma análise crítica da informação que deve ser mais detalhada e explorada em detrimento de alguns números que possam acrescentar menos valor ao Plano de Negócios. “O que há de errado com a maioria dos Planos de Negócios? Alguns gastam demasiada tinta em números e dedicam muito pouco à informação que realmente interessa aos investidores inteligentes” (Sahlman, 1997, página 98).

1.4. O Sector da Equitação

O sector que iremos explorar neste trabalho é o sector do desporto e lazer, concretamente na área equestre. Contrariamente a outros mamíferos, que são domesticados para reprodução, produção de carne, leite ou lã, os cavalos adquiriram propósitos diversos: fonte de alimento para alguns, lazer e desporto para outros ou um ajudante no trabalho agrícola nas áreas rurais (Endenburg, 1999). Recentemente, a utilização dos cavalos em programas terapêuticos tem ganho cada vez mais notoriedade (Anderson et al., 1999).

Segundo o Comité Olímpico de Portugal (2016), apesar da arte de montar a cavalo existir desde a antiguidade, as regras e competições modernas dos

desportos equestres surgiram apenas em 1883, nos Estados Unidos da América. Na sua génese, a corrida de cavalos era um desporto de elite associado a apostas em dinheiro e ao lucro dos proprietários das pistas de corrida. Após a maioria das pistas terem sido encerradas pelo governo americano devido a casas de apostas ilegais e à criminalidade organizada em torno deste desporto, as corridas de cavalos ressurgiram perto da década de 1920, com o apoio do Estado Norte-Americano. Na década de 1950, mais pessoas assistiam a corridas de cavalos que a qualquer outro desporto (Riess, 2014).

Em contexto olímpico, as disciplinas equestres são as únicas entre as restantes modalidades em que os homens e as mulheres competem nas mesmas condições e tanto o cavalo como o cavaleiro são considerados vencedores da medalha olímpica. Actualmente existem três modalidades equestres disputadas a nível olímpico: a prova de saltos de obstáculos; a *dressage* (ou “Ensino”) – que consiste num teste de movimentos em solo plano que é julgado em qualidade, precisão e apresentação; e o Concurso Completo de Equitação – que é um combinado das competições de *dressage*, salto de obstáculos e raide (Comité Olímpico de Portugal, 2016).

Com uma grande herança na área equestre, Portugal conta com muitos anos de tradição equestre, uma raça animal mundialmente reconhecida, uma alta escola de arte equestre e uma Federação fundada em 1927. Os cavalos de raça Lusitana têm temperamento nobre e generoso, andamentos ágeis e suaves, vontade de andar para diante, tendência para concentração e grande coragem para actividades de caça ou toureio. A Escola Portuguesa de Arte Equestre foi criada com o objectivo de “promover o ensino, a prática e a divulgação da Arte Equestre tradicional portuguesa” (EPAE, 2013, s.p.).

Nos últimos anos têm surgido actividades e abordagens com fins terapêuticos que promovem a igualdade social, através do desporto equestre. A hipoterapia é uma abordagem desportiva que liga a prática equestre a certos tratamentos terapêuticos e é caracterizada por um ambiente descontraído e estimulante

(APCL, 2015). Os principais benefícios desta terapia prendem-se com a coordenação e com a mobilidade articular. A inclusão social pode definir-se como a detenção de recursos, oportunidades e capacidades para: aprender, trabalhar, relacionar-se e fazer-se ouvir, segundo uma publicação do governo australiano (Board, A. S. I., 2012). Com a falta de recursos, oportunidades e capacidades os indivíduos podem ficar inibidos de participar e interagir no seio de uma sociedade.

2. Metodologia

No que diz respeito aos Planos de Negócios existem diversas metodologias que se podem utilizar consoante a estrutura do trabalho. Algumas das metodologias possíveis são: Ernest & Young (2001), Harvard (2007), Kuratko (2009) ou IAPMEI (2013). Na Tabela I apresentada abaixo, encontra-se um resumo da estrutura destas metodologias.

Tabela I
Metodologias de Planos de Negócios

Ernest &Young	Harvard	Kuratko	IAPMEI
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Conceito	Descrição do Negócio	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores	Histórico da Empresa e Colaboradores
Mercado e Concorrência	Análise Ambiental	Descrição do Negócio	Mercado Subjacente
Estratégia de Negócio	Análise Setorial	Caraterização do Mercado	A ideia e Posicionamento no Mercado
Estratégia Operacional	Análise Competitiva	Marketing	Negócio/Produto/Ideia
Gestão e Organização	Análise de Mercado	Operações	Estratégia Comercial
Informação Financeira	Plano de Marketing	Projeções	Projeções Financeiras
Perspetivas de Futuro	Plano Operacional	Análise de Risco	Gestão e Controlo de Negócio
Fundos Necessários	Equipa de Gestão	Modelo de gestão e Controlo do negócio	Investimento necessário
Análise de Risco	Plano Financeiro	Calendarização	
	Calendarização e Anexos	Anexos	

Fonte: Ernest & Young (2001), Harvard (2007), Kuratko (2009), IAPMEI (2013).

Para este trabalho iremos utilizar a metodologia de Harvard. A escolha de utilizar esta metodologia prende-se com a abrangência da mesma sobre os diversos tópicos de um Plano de Negócios. Além disso, pelo facto deste Plano de Negócios ser elaborado sobre um negócio existente que se prepara para um salto estratégico, achou-se que esta metodologia seria apropriada na medida em que há uma análise externa completa e detalhada do sector e do mercado.

Durante a execução deste trabalho foram realizadas várias reuniões com Nuno Freire e Joana Moreira, promotores da TaG, nas instalações da organização. Entrou-se, também, em contacto com Bárbara Silveira, contabilista da empresa Denários Lda, que é a profissional encarregue pela informação contabilística da TaG. No decurso do trabalho foram utilizados dados primários que resultaram de um inquérito que foi lançado aos alunos da TaG e seus familiares. Adicionalmente, foram também utilizados dados secundários obtidos através de várias fontes, tais como a Base de dados Portugal Contemporâneo (PORDATA) e algumas notícias de diversos jornais.

3. Plano de Negócios

3.1. *Historial da Empresa*

A Todos a Galope (TaG) é uma associação equestre fundada em 27 de Fevereiro de 2014. A sua missão é “proporcionar a pessoas de todos os contextos sócio-económicos o contacto e os benefícios da relação com o cavalo, promovendo a igualdade e a inclusão social através do desporto equestre e das actividades equestres ligadas à saúde e ao lazer”.

Em Maio de 2015 ficou definido em que modo viria a trabalhar esta instituição. A TaG coordenou, em parceria com as 5 organizações internacionais listadas abaixo, uma candidatura ao programa da Erasmus+, que viria a ser aprovada.

- i) IFCE - Instituto Francês do Cavalo e da Equitação;
- ii) UVIC - Universidade de Vic em Espanha;
- iii) MS – *Movigo Sport* - consultora alemã na área do desporto;
- iv) SdP – *Le Scuderie del Peschio* – academia equestre de Itália;

v) BHS – *British Horse Society*.

O projecto que foi apresentado a concurso chama-se *Riding Together – Solidarity on Horseback* (RITSH) e tem como objectivo criar e implementar um modelo Europeu de empreendedorismo social dedicado à inclusão social mediada pelo cavalo. O programa do projecto RITSH tem a duração de 3 anos, com início em Janeiro de 2016. Cabe à TaG, como entidade coordenadora deste projecto, distribuir o orçamento total pelas restantes organizações envolvidas. O financiamento ficou a cargo da *Education Audiovisual and Culture Executive Agency* (EACEA) da Comissão Europeia.

Após a Câmara Municipal de Lisboa ter cedido o espaço da Quinta da Fonte em Monsanto, a TaG viu o seu projecto ganhar forma com a construção do picadeiro exterior e de todas as restantes infraestruturas. Desde então, a organização tem procurado de forma persistente alguns apoios e parcerias junto de empresas e fundações, tendo já conseguido, por exemplo, ajuda no serviço de controlo de pragas, cedência de alguns cavalos e apoio em parte da alimentação dos mesmos. Outro aspecto importante tem sido a celebração de contratos de trabalho ao abrigo de bolsas do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Presentemente, a TaG disponibiliza um vasto leque de actividades equestres. As aulas de volteio e sela ocupam a maior parte da agenda semanal e, de forma a rentabilizar os fins-de-semana, são organizadas festas de aniversário. Existe possibilidade de participar em sessões de *coaching* mediado por cavalos e há também uma nova actividade, chamada *ateliers* equestres. Estes *ateliers* são destinados a grupos compostos por crianças em risco de exclusão e outras crianças e têm a duração de duas horas e meia. As actividades incluem três vertentes essenciais na formação de um cavaleiro: a técnica equestre – aula de equitação, adaptada ao nível do praticante; teoria e maneio do cavalo – conteúdos formativos; jogos pedagógicos e etologia – jogos e exercícios, com e sem os cavalos, destinados a promover a destreza e outras competências diversas, individuais e em grupo. Esta actividade é fundamental para

desenvolver competências sociais e emocionais, visto que as crianças são chamadas a interagir com outras crianças, que têm personalidades distintas, e com o cavalo, que é considerado um animal social.

3.2. Promotores

A principal promotora desta organização é Joana Moreira, de 35 anos. Licenciada em Engenharia Física Tecnológica pelo Instituto Superior Técnico, posteriormente doutorou-se em Biofísica e Engenharia Biomédica pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Após ter concluído os seus estudos, Joana Moreira teve uma experiência de nove anos no ensino superior, onde chegou a ser directora do departamento de Radiologia e vice-presidente do Conselho Técnico-Científico da Escola Superior de Saúde da Cruz Vermelha Portuguesa. Enquanto estava a fazer o doutoramento, publicou vários artigos científicos relacionados com a área da Biofísica, fruto da sua investigação no Instituto Gulbenkian da Ciência, em Portugal, e na Universidade Técnica de Dresden, na Alemanha.

Mais recentemente, Joana Moreira tem vindo a ganhar interesse pela área do desenvolvimento sustentável na sua vertente ambiental e social. Uma das suas grandes preocupações actuais prende-se com os mecanismos de igualdade social. Após ter observado a relação amigável e salutar que o ser humano, principalmente em idade jovem, desenvolve com o cavalo, descobriu uma oportunidade de promover a igualdade na sociedade, concretamente no acesso ao desporto equestre.

O segundo promotor da Todos a Galope é Nuno Freire, também de 35 anos. Formado no Instituto Superior Técnico em Engenharia Informática e de Computadores, voltou aos estudos académicos em 2011, quando concluiu uma pós graduação no ISCTE em Sistemas Integrados de Apoio à Decisão. Esta pós graduação ocorreu por iniciativa própria com o intuito de sistematizar

alguns conhecimentos obtidos profissionalmente na área de *Business Intelligence*.

Profissionalmente, Nuno Freire começou por trabalhar na Fujitsu ICL, no departamento de informática e sistemas de informação, onde esteve pouco mais de um ano. Em 1999 ingressou na *Siemens*, que mais tarde se fundiu com a *Nokia*. Desde então que trabalha no ramo das telecomunicações e desenvolvimento de *software*, sempre na mesma empresa.

O gosto pelos cavalos e pela área equestre foi surgindo a partir de 2011 e em 2013 surgiu a ideia de criar um negócio equestre. A ideia inicial de Nuno Freire para este negócio seria dentro da área do turismo, aproveitando a dimensão e a beleza no Parque Florestal de Monsanto.

O primeiro aspecto que contribui para o enriquecimento deste negócio é a diversidade académica e profissional dos dois promotores. O facto de terem concluído os seus estudos académicos em áreas diferentes, aliado ao percurso profissional individual de cada um, confere à equipa promotora deste negócio uma heterogeneidade de conhecimentos e valências.

Por outro lado, é possível reconhecer em ambos algumas características essenciais dos empreendedores. Joana Moreira mostrou determinação e aversão ao risco, ao ter deixado de parte a sua área de investigação científica para abraçar este projecto.

Quanto a Nuno Freire, é empenhado e trabalhador: passou a dedicar grande parte do seu tempo livre à TaG, mantendo o seu trabalho a tempo inteiro na *Nokia*.

3.3. Descrição do Negócio

Criada como uma associação sem fins lucrativos, a Todos a Galope pretende desenvolver a inclusão e igualdade social, promovendo a interacção de pessoas de diversos contextos com o cavalo e com actividades equestres.

Como tal, numa visão simplificada, o seu negócio consiste em disponibilizar actividades equestres que são pagas pelos seus destinatários e, com estas receitas, preparar actividades de inclusão social para pessoas com necessidades especiais. Concretizando, a Todos a Galope procura obter rendimentos através de aulas de equitação regulares e um conjunto de outras actividades, tais como festas de aniversário ou passeios a cavalo. Consequentemente, é esperado e desejável que estes rendimentos possam cobrir os vários custos da organização e, principalmente, que possam subsidiar as actividades terapêuticas e os programas de inclusão social. Concluindo, será oportuno e conveniente que a Todos a Galope possa alavancar o seu negócio potenciando ao máximo as fontes de rendimento acima descritas e já existentes e, também, explorando novas proveniências de receitas financeiras.

3.4. Análise Sectorial

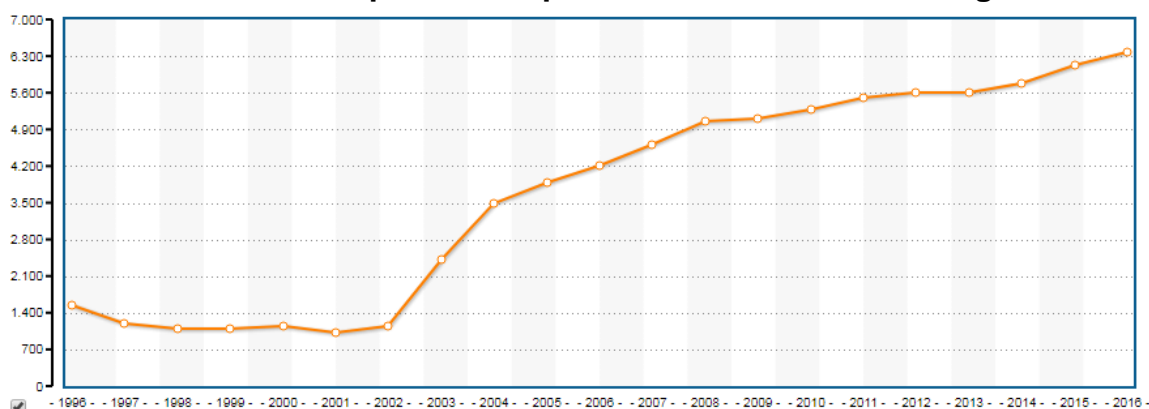
O sector do desporto equestre em Portugal tem vindo a crescer nos últimos anos. Tem-se assistido em Portugal a uma “democratização da equitação”, ou seja, um aumento do acesso ao desporto equestre por parte de indivíduos de vários contextos socioeconómicos (Vida Económica, 2016).

Segundo dados da Federação Equestre Portuguesa, em 2018 existem 172 centros hípicos federados em todo o país, incluindo Madeira e Açores. Contando com um total de 32 centros hípicos, Lisboa é o distrito com maior representação equestre. Os distritos de Santarém e Porto surgem logo a seguir com, respectivamente, 20 e 18 centros hípicos cada um (FEP, 2018).

Como podemos observar no Gráfico I, o número de praticantes federados no desporto equestre tem vindo a aumentar de uma forma constante e gradual, desde 2008 (PORDATA, 2018). Em 2008, havia registo de cerca de 5 mil praticantes federados de equitação, ao passo que em 2016 esse número já ultrapassava os 6.300 praticantes. Esta variação representa um aumento de 26% do número de praticantes num período de 8 anos.

Gráfico I

Número de desportistas equestres federados em Portugal



Fonte: PORDATA (2018).

Conjugando o aumento de praticantes de equitação em Portugal com o facto de Lisboa ser o distrito com maior número de centros equestres federados, podemos concluir que o sector da equitação tem vindo a crescer e que existe uma boa receptividade da região central do país para o desenvolvimento desta actividade desportiva.

3.5. Análise Competitiva

3.5.1. Análise Concorrencial

Em toda a grande Lisboa, existem várias escolas de equitação onde se pode aprender a montar a cavalo. Neste capítulo do trabalho faremos uma breve análise das instituições que podem ser consideradas concorrentes da Todos a Galope. Na página *web* da Federação Equestre Portuguesa estão listados 32 centros federados pertencentes ao distrito de Lisboa, dos quais iremos analisar quatro. Para elaborar este lote de possíveis concorrentes para a Todos a Galope, usámos a popularidade, a dimensão e a proximidade como critérios principais.

Uma das escolas mais conhecidas é a Sociedade Hípica Portuguesa (SHP), situada perto do Campo Grande. Fundada em 1911 com a missão de “associar todos os que cultivam o desporto hípico, ou que por ele se interessam, de modo a promover o seu desenvolvimento”, a SHP é uma referência indubitável

da equitação em Portugal. O corpo docente desta escola é composto por 3 monitores credenciados pela Escola Nacional de Equitação (ENC) e são utilizados cerca de 30 cavalos preparados para o ensino de equitação.

Outra escola de equitação bem referenciada que se situa no coração da cidade de Lisboa é a Guarda Nacional Republicana (GNR). A GNR tem duas escolas de equitação em Lisboa: o 3º esquadrão em Braço de Prata e o 4º esquadrão na Calçada da Ajuda. Ambas as escolas têm aulas de volteio e turmas de sela do nível um ao quatro, sendo que todas as aulas são leccionadas por militares.

Nos arredores de Lisboa, mais especificamente no Concelho de Oeiras, existe o Centro Equestre João Cardiga (CEJC), fundado em 1992. Este centro equestre distingue-se dos anteriormente citados pelo ambiente rural e pelo espírito familiar e acolhedor que o caracteriza. Trata-se de um local espaçoso, onde podemos encontrar 60 boxes, 2 picadeiros cobertos e 3 picadeiros exteriores.

Por fim, outro possível concorrente da Todos a Galope é a Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa (FMV), situada no pólo universitário da Ajuda. Esta instituição divulgou recentemente a possibilidade de promover o ensino de equitação a pessoas externas à faculdade. As instalações para o efeito contam com um picadeiro coberto e 20 boxes individuais. As aulas são leccionadas por técnicos credenciados pelo Instituto Português do Desporto e Juventude e pela Federação Equestre Portuguesa.

No que diz respeito aos preços, conforme podemos observar na Tabela II, a Todos a Galope posiciona-se entre a segunda e a terceira instituição mais barata no ensino de volteio e sela, consoante a frequência das aulas. Apesar de estar algo distante da instituição mais barata (GNR), este posicionamento de preço proporciona à TaG um equilíbrio razoável entre a percepção do mercado e a rentabilidade do seu negócio.

Tabela II
Comparação de preços das mensalidades

Aula/frequência	Tabela de Preço das Mensalidades				
	GNR	CEJC	SHP	FMV	TaG
Volteio 1x semana	40 €	80 €	67 €	70 €	65 €
Volteio 2x semana	-	145 €	107 €	110 €	120 €
Sela 1x semana	-	80 €	88 €	70 €	70 €
Sela 2x semana	50 €	145 €	128 €	110 €	120 €
Hipoterapia 1x semana	0 €	100 €	95 €	-	90 €
Hipoterapia 2x semana	-	185 €	-	-	-

Fonte: CEJC (2017), FMV (2017), GNR (2017), SHP (2017).

3.5.2. Factores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

Existem factores de sucesso específicos para o sector da equitação que têm impacto directo na forma como as escolas de equitação se posicionam no mercado e competem entre si. Apesar de terem sido identificados poucos factores críticos de sucesso, todos são relevantes para que as escolas de equitação sejam bem-sucedidas nos seus negócios:

- Boa localização;
- Qualidade das áreas desportivas – picadeiros e cavalariças;
- Horários disponíveis para a marcação das aulas;
- Qualidade dos cavalos, dos instrutores e das aulas leccionadas;
- Preço das aulas de volteio e sela;
- Condições de higiene e segurança das zonas de apoio – balneários, recepção, sala de arreios, zona de duche dos cavalos.

Com o inquérito realizado aos alunos da Todos a Galope e respectivos pais e familiares (ANEXO I – Inquérito), identificaram-se algumas vantagens competitivas que levam a organização a distanciar-se da sua concorrência:

- Localização privilegiada numa zona florestal, verde e silenciosa no coração de Lisboa;
- Qualidade das instalações e infraestruturas;
- Simpatia dos directores, professores e restante *staff*;
- Preço competitivo das aulas.

3.5.3. Modelo das Cinco Forças de Porter

O modelo das cinco forças, desenvolvido por Michael Porter (1980), consiste numa análise de cinco forças inerentes a uma certa indústria, com o fim de determinar a atractividade e o desempenho da mesma. Foi feita esta mesma análise para a indústria onde se inclui a Todos a Galope.

Tabela III
Modelo das Cinco Forças de Porter

Ameaça dos Concorrentes na Indústria - Média
- Alguns concorrentes no mercado das escolas de equitação
- Aumento gradual mas pouco acentuado dos jovens interessados em praticar equitação
- Aumento da procura por actividades calmas, relaxantes e em sintonia com a natureza
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes - Baixa
- Custos de licença de espaço, construção de infraestruturas e aquisição dos restantes materiais/consumíveis
- Dificuldade em seleccionar e adquirir cavalos adequados ao ensino de crianças e jovens
- Dificuldade em contratar bons profissionais da área equestre - instrutores, equitadores ou tratadores
Poder Negocial dos Fornecedores - Médio
- Número médio de fornecedores de matérias-primas, ração, feno e outros consumíveis
- Facilidade em comprar material equestre em lojas de desporto
- Poucas coudelarias e centros de criação de cavalos
Poder Negocial dos Clientes - Médio-alto
- Oferta considerável de escolas de equitação em Lisboa
- Custos baixos de mudança para os clientes - apenas custos de inscrição e seguro anual
- Inexistência de programas específicos de fidelização de clientes associados aos centros equestres
Ameaça de Produtos Substitutos - Alta
- Cada vez maior oferta desportiva em Portugal
- Grande número de clubes de futebol, basquetebol e até centros de <i>horseball</i> e pólo equestre
- Grande oferta de outras actividades de lazer, canais televisivos, internet e <i>mobile apps</i> , etc
Atractividade do Sector - Média

Com esta análise pode concluir-se que a atractividade deste sector é considerada média. A força que mais contribui para a atractividade deste sector é a baixa ameaça de entrada de novos concorrentes, visto que os custos e os requisitos para criar uma escola de equitação são exigentes. Por outro lado, a força que menos contribui para a atractividade é a alta ameaça de produtos substitutos, pois actualmente a oferta de actividades desportivas e de lazer é bastante ampla.

3.6. Análise Ambiental

3.6.1. Envolvente Político-Legal

O governo actual português foi eleito em Outubro de 2015 e é apoiado no Parlamento por uma coligação entre três partidos de esquerda: o Partido Socialista, o Partido Comunista Português e o Bloco de Esquerda. Esta realidade governativa traduz-se num maior foco em políticas de legislação social. Isto é, os valores dos partidos de esquerda centram-se mais no serviço público (Observador, 2015), o que pode ser um aspecto negativo para o sector do desporto equestre em Portugal, por ser considerado um desporto privado.

De momento, Portugal atravessa um período positivo em termos governativos. Existe uma estabilidade governativa, o que desencadeia condições favoráveis ao crescimento da economia e conduz a uma política económica bem orientada e estável.

Nos últimos anos observou-se uma redução significativa da Taxa de Desemprego em Portugal. No ano de 2013, a Taxa de Desemprego rondava os 16%, ao passo que em 2017 o valor registado foi de 8,9%. Isto significa que o indicador em questão reduziu quase para metade, num período de quatro anos. (PORDATA, 2018). Esta evolução leva a um aumento do rendimento das famílias e, desta forma, pode ajudar a ampliar o número de desportistas, nomeadamente na equitação.

3.6.2. Envolvente Económica

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, em 2017 a economia portuguesa teve o seu maior crescimento desde 2000. Nesse mesmo ano, o PIB aumentou 2,7% em volume, o que representa mais 1,2 pontos percentuais que o valor registado em 2016. (Diário de Notícias, 2018). O valor do PIB em 2017 foi de 193.121,9 milhões de euros, sendo este ainda um valor provisório (PORDATA, 2018).

Segundo o Jornal de Negócios (2017), o PIB *per capita* de Portugal situa-se 23% abaixo da média da União Europeia. Quanto ao bem-estar das famílias, que segundo o Jornal de Negócios (2017) deve medir-se através do consumo *per capita*, Portugal situa-se 18% abaixo da média europeia.

Em relação à taxa de inflação, têm-se registado valores relativamente baixos no decorrer dos últimos anos. Entre 2015 e 2017 este indicador variou entre os 0,5% e os 1,4% (PORDATA, 2018).

Concluindo, existem factores de conjuntura económica que representam bons augúrios para o sector da equitação, tais como o aumento do PIB e as baixas taxas de inflação em Portugal. Apesar disso, o facto do bem-estar das famílias permanecer abaixo da média europeia, pode levar a algum retraimento por parte dos portugueses no que diz respeito a actividades desportivas ou de lazer.

3.6.3. Envolvente Sócio-Cultural

Segundo a PORDATA (2018), a população actual portuguesa ronda os 10,3 milhões de pessoas. Este indicador chegou a ultrapassar os 10,5 milhões entre os anos de 2005 e 2012. No entanto, a partir de 2013 a população foi diminuindo aos poucos, atingindo o valor de 10,325 milhões de habitantes em 2016.

Nos últimos anos tem-se observado um aumento do fenómeno emigratório no nosso país. Segundo o Público (2017), em 2015 Portugal posicionava-se como o segundo país europeu com maior taxa de emigração em proporção com a população residente. Esta estatística só encontra valores similares nas décadas de 1960 e 1970.

Quanto às faixas etárias da população portuguesa, nos últimos anos verificou-se um envelhecimento da população. Segundo dados da PORDATA (2018), o índice de envelhecimento da população portuguesa aumentou gradualmente

nos últimos anos. Em 2012 registou-se um valor de 129,4%, ao passo que em 2016 esse valor já ascendia aos 148,7%.

Como tal, com todos estes indicadores sociais e demográficos, pode concluir-se que o desporto equestre está a perder uma boa parte do seu público alvo, que são os jovens e crianças.

Por outro lado, há um fenómeno que se tem evidenciado nos últimos anos e que deve ser tido em conta como um indicador positivo para a evolução do desporto equestre em Portugal. As modalidades desportivas que tinham maior expressão a nível nacional, foram diminuindo a sua notoriedade e, simultaneamente, desportos menos populares, como é o caso da equitação, foram ganhando mais praticantes. Segundo a PORDATA (2018), em 1997 o Futebol e o Basquetebol detinham, respectivamente, 35,82% e 7,05% dos desportistas federados de todo o país. Já em 2016, estes valores tinham diminuído para, respectivamente, 28,46% e 6,79%. Quanto à equitação, em 1997 representava 0,44% dos desportistas federados e, em 2016, esse valor já tinha ultrapassado os 1,08%, ou seja, duplicou a sua expressão a nível nacional. Estas alterações são em valores relativos e demonstram que os portugueses, nos últimos anos, alargaram os seus horizontes para modalidades menos conhecidas e menos praticadas.

3.6.4. *Envolvente Tecnológica*

Nos últimos anos tem-se verificado uma grande evolução tecnologia à escala global e Portugal não ficou à margem deste fenómeno. Com o aumento da facilidade de acesso à Internet a par do aumento das aplicações móveis para *smartphones*, tornou-se quase obrigatório que todas as entidades tenham uma página oficial numa rede social e que utilizem esta mesma página como meio de comunicação ou divulgação da própria entidade.

Presentemente, a rede social mais utilizada em Portugal é o *Facebook*, que conta mais de 6 milhões de utilizadores activos. De seguida surge o *Instagram*

que ultrapassou recentemente a rede profissional *LinkedIn*, por ter aumentado mais de 1 milhão de utilizadores registados em Portugal, no espaço de quase um ano e meio. (Marketeer, 2017).

Esta evolução tecnológica pode ser positiva para o desporto equestre em Portugal, visto que permite que as escolas de equitação e até a própria federação divulguem informação através das redes sociais. Com a publicação de fotografias e vídeos e a divulgação de eventos, pode-se captar mais praticantes desportivos, levando informação útil a um maior número de pessoas.

3.7. Estudo de Satisfação dos Alunos e Familiares da TaG

Foi realizado um inquérito destinado aos alunos da TaG com idade acima dos 16 anos e aos seus pais e familiares (ANEXO I – Inquérito). O objectivo do inquérito foi permitir à TaG conhecer os seus clientes actuais, as razões da sua escolha pela TaG e, de um modo geral, avaliar o seu grau de satisfação. O inquérito foi disponibilizado em dois formatos: foi colocado em papel na recepção e foi, também, enviado em formato digital para os pais e familiares cujos endereços de correio electrónico se encontravam na base de dados da escola. Os inquéritos estiveram disponíveis para ser respondidos durante um mês e foram recolhidas 95 respostas (ver ANEXO III).

Relativamente às características dos inquiridos, 56% tinham idades compreendidas entre os 30 e os 45 anos, 76% eram do sexo feminino e 91% residem no Concelho de Lisboa.

Quando questionados sobre a forma como conheceram a TaG, 40% afirmaram ter sido através da internet ou redes sociais, ao passo que 32% foi através da recomendação de amigos ou conhecidos. Isto demonstra que o foco que a TaG dedica às suas publicações *online* e o esforço em chegar a novos clientes através da divulgação dos clientes actuais tem sido frutífero.

Quanto à razão de escolha da escola, numa questão em que os inquiridos podiam optar por mais que uma opção, 82% referiram ter sido pela localização, enquanto que 51% fizeram alusão à qualidade do espaço.

Numa questão de resposta fechada, 72% dos alunos e familiares da TaG consideraram muito interessante a realização de passeios equestres no Parque Florestal de Monsanto. Quanto à possibilidade de haver um pequeno quiosque com café, bolos e salgados, 75% afirmaram ser, pelo menos, interessante. No sentido inverso, 49% consideraram que uma máquina de venda de cafés ou bolos seria uma alternativa pouco ou nada interessante.

Quanto ao funcionamento global da escola, 47% afirmou ser bom e 41% considerou muito bom. Na mesma lógica, os inquiridos foram unânimes ao 91% deles ter assegurado que recomendariam a TaG a familiares e amigos.

Por último, é relevante retirar algumas conclusões das respostas obtidas nas questões abertas. Existem vários pais e familiares a referir que, de momento, a TaG não está a conseguir acompanhar o aumento significativo de alunos em termos de organização das aulas, horários disponíveis, qualidade do ensino, atenção personalizada à evolução dos alunos e número de cavalos e respectivas boxes.

3.8. Plano de Marketing

3.8.1. Análise SWOT

Ameaças (T)

- Custos baixos de mudança para os clientes
- Número considerável de bens/serviços substitutos
- Existência de escolas de equitação conceituadas e já instaladas em Lisboa e arredores

Oportunidades (O)

- Aumento substancial do turismo em Portugal

- Maior interesse por actividades relaxantes e em contacto com a natureza
- Aumento da consciencialização social sobre tratamentos e terapias para doenças do foro psicológico e outras dificuldades de aprendizagem ou inclusão social em jovens e crianças

Fraquezas (W)

- Pouca experiência no sector equestre
- Pouco conhecida no sector das escolas de equitação que conta com várias escolas de renome e com grande historial
- Infraestruturas pouco desenvolvidas: inexistência de uma tribuna no picadeiro e de uma pequena cafetaria, ao contrário das outras escolas

Forças (S)

- Excelente localização no Parque Florestal de Monsanto
- Qualidade do espaço e das instalações
- Preço competitivo relativamente à concorrência

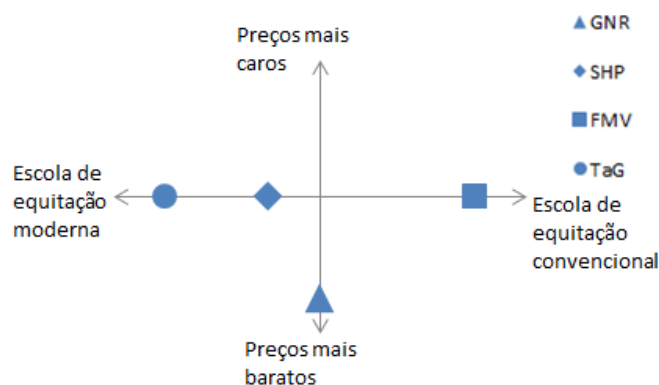
3.8.2. Posicionamento

Para analisar o posicionamento da TaG na indústria do desporto equestre em Lisboa, considerámos que os seus concorrentes mais directos seriam a SHP, a GNR e a FMV. A escolha da SHP prende-se com o seu renome e grande historial no desporto equestre. A GNR foi incluída neste lote por praticar preços bastante competitivos e, também, pela qualidade do seu espaço na Calçada da Ajuda. Por fim, a FMV foi escolhida por, à semelhança da TaG, ser um projecto equestre bastante recente e pelos seus preços serem semelhantes aos da TaG.

Começando pela FMV, pode assumir-se que se posiciona como uma escola de equitação tradicional e convencional, oferecendo apenas aulas de volteio e sela para quem deseja praticar equitação. Quanto ao preço, situa-se praticamente no mesmo patamar da SHP e da TaG, sendo que a posição de escola mais cara deste lote varia consoante o tipo de aula e a frequência. A GNR posiciona-se, claramente, como a escola mais barata. Além das aulas convencionais de volteio e sela, oferece sessões gratuitas de hipoterapia, com o pressuposto de

ter uma lista de espera mínima de um ano. Apesar do seu renome e historial, a SHP possibilita a organização de festas de aniversário no seu espaço equestre e disponibiliza sessões de hipoterapia além das aulas de volteio e sela, por isso é considerada uma escola de equitação algo mais moderna, quanto aos serviços oferecidos. Por último, a TaG é catalogada como a escola de equitação mais moderna deste lote. Além de assegurar as aulas de equitação e os *ateliers* equestres, organiza também colónias de férias para crianças e festas de aniversário. Em agenda para implementar a partir de 2019 tem, ainda, os passeios equestres em Monsanto e as sessões de hipoterapia para promover e organizar.

Figura I
Posicionamento da TaG face aos concorrentes



3.8.3. Marketing Mix

3.8.3.1. Produto

O serviço principal oferecido pela Todos a Galope são as aulas de equitação, concretamente de volteio ou de sela. Conforme o regulamento da escola, este serviço está disponível para qualquer pessoa com condição física e psicológica adequada, que tenha feito a sua inscrição e o respectivo seguro desportivo.

Em teoria, este serviço em si é semelhante ao serviço oferecido pelas restantes escolas de equitação de Lisboa. No entanto, existem diversas formas de o aprimorar, tornando-o uma possível fonte de vantagem competitiva. Ao apostar na qualidade dos cavalos, no profissionalismo dos instrutores, nas condições

do picadeiro ou na facilidade de marcação de aulas, a TaG poderá diferenciar-se pela qualidade do serviço oferecido.

Actualmente, importa destacar que os *ateliers* equestres são a segunda actividade com maior expressão da TaG e têm cativado cada vez mais inscrições. Os *ateliers* têm uma vertente forte de inclusão social e promovem o desenvolvimento de competências emocionais. Isto porque as crianças se relacionam entre si através de cooperação em jogos e devem trabalhar em equipa de forma a atingir os objectivos estipulados para cada jogo ou actividade.

Por fim, ressalva-se a relevância dos restantes serviços. Isto é, actividades como as festas de aniversário, o *coaching* ou as colónias de férias, não sendo o principal foco da organização, devem contribuir positivamente para a percepção de qualidade de todo o conjunto de serviços da TaG pelos desportistas e familiares.

Aproveitando as respostas às questões abertas do inquérito realizado (ANEXO I – Inquérito), a TaG irá melhorar a qualidade das aulas de equitação e dos *ateliers* através da elaboração de um sistema de *feedback* acerca da evolução dos alunos. Ou seja, será desenvolvido um portal *online* onde os instrutores irão colocar comentários sobre a evolução do nível de cada aluno. Desta forma, os familiares ou os próprios alunos podem estar informados sobre a sua progressão e sobre o decorrer das aulas.

3.8.3.2. Preço

Para determinar o preço mais ajustado e adequado para as aulas de equitação e restantes actividades, há vários factores que devem ser tomados em consideração. Em primeiro lugar deve-se mensurar e analisar os custos fixos e variáveis da organização. A qualidade dos instrutores e dos próprios cavalos também tem um papel importante nesta equação. Por fim, os preços praticados pelos concorrentes mais próximos também são, logicamente, bastante

relevantes. Como já pudemos constatar, a estratégia de preço da TaG consiste em posicionar-se no patamar de preços imediatamente acima da escola mais barata, a GNR, ficando, assim, a competir com as restantes escolas que têm serviços mais idênticos ao seu.

Em relação ao preço, a TaG vai debruçar-se a avaliar com maior rigor a sensibilidade dos seus clientes a um possível aumento de preços, que iria contribuir para o aumento da rentabilidade do negócio. Outras alternativas que vão ser estudadas são: a separação entre preços de época baixa e época alta para actividades como as festas de aniversário; ou atribuir descontos familiares quando haja mais de um membro do agregado familiar que seja aluno da TaG.

3.8.3.3. Comunicação

A comunicação de um negócio é fundamental, principalmente numa fase inicial da organização. Uma estratégia de comunicação bem definida permite transmitir a missão da organização de forma eficaz e, também, alcançar o público-alvo do negócio e nichos de consumidores mais específicos.

Como é comum na era digital e tecnológica em que vivemos, a TaG tem focado bastante a sua estratégia de comunicação nas redes sociais. A sua página oficial no *Facebook* já conta com 1.800 seguidores e tem sido veículo de publicação das várias actividades organizadas pela escola e de fotografias e vídeos do centro equestre. Quanto à conta da TaG no *Instagram*, esta tem menor expressão, contando apenas com 158 seguidores. Nesta rede social, a TaG faz publicações de várias fotografias inspiradoras e contagiantes, fazendo alusão à beleza do espaço e aos vários elementos da natureza que o compõem. Por fim, a página *web* da organização está bastante atractiva. Com um *design* agradável e moderno, contém toda a informação essencial sobre a organização e respectivas actividades.

Tal como já foi falado, as respostas ao inquérito (ANEXO I – Inquérito) demonstraram que a internet e o fenómeno *Word of Mouth* foram as duas

formas mais eficazes para a TaG alcançar os alunos que tem à data de hoje. No sentido de ir ao encontro de segmentos-alvo mais específicos, a TaG irá publicar alguns artigos em revistas específicas de conteúdos desportivos, terapêuticos ou equestres. Além disso, a organização também irá recorrer aos jornais das juntas de freguesia com maior número de crianças em idade escolar para divulgar algumas actividades.

3.8.3.4. Distribuição

A forma como as escolas de equitação fazem chegar o seu serviço aos clientes é relativamente simples. Inicialmente, as matérias-primas e consumíveis são adquiridos através das relações contratuais entre os centros equestres e os seus fornecedores. De seguida, os centros equestres organizam e agregam tudo para construir a oferta do serviço ao cliente final. Para que os alunos usufruam das aulas e restantes actividades, é necessário que se desloquem às instalações da TaG, visto que este serviço é *in loco* e não há possibilidade de ser usufruído em contexto doméstico. As actividades podem ser adquiridas avulso ou agrupadas, sendo que o pagamento pode ter cadência mensal ou ser esporádico, no caso das festas de aniversário, por exemplo. Depois disto, apenas é necessário que o aluno compareça na escola mediante o horário que tiver sido previamente combinado. Para fornecer o serviço, a TaG tem de garantir que os cavalos estão disponíveis e aptos para a actividade em causa. Além disto, é necessário que o espaço dos picadeiros esteja livre e que o material usado para aparelhar os cavalos esteja limpo e em condições de uso.

Para poder aumentar a sua capacidade de negociação junto dos fornecedores de ração e feno, a TaG irá executar encomendas temporalmente mais espaçadas destas matérias, e que incluam maiores quantidades. Desta forma, poderá negociar a obtenção de um desconto comercial de quantidades. Claro que, para tal, será necessário ter espaço suficiente de armazenamento destas matérias-primas, principalmente porque são volumosas.

3.8.3.5. *Evidências Físicas*

As infraestruturas da TaG são recentes e têm um aspecto moderno e aprazível. A recepção, os balneários e as zonas de apoio são caiados a branco e torneadas com uma faixa encarnada. As cavalariças dos cavalos são todas em Madeira. Tudo isto, aliado às árvores e aos restantes espaços verdes, confere à TaG um ambiente rústico e campestre.

Indo ao encontro das respostas ao inquérito (ANEXO I – Inquérito), actualmente há dois projectos de construção que a TaG irá executar, desfasados temporalmente um do outro. O primeiro diz respeito à construção de uma pequena bancada junto ao picadeiro principal para que os pais e familiares possam assistir às aulas e restantes actividades que lá aconteçam. Esta bancada irá, seguramente, contribuir para melhorar a percepção de qualidade do seu serviço. O segundo prende-se com uma cafetaria ou quiosque para vender bebidas, alguns salgados e bolos. Este projecto será complexo e irá exigir um estudo cuidadoso sobre quem irá explorar a cafetaria e que produtos se colocarão à venda. Por outro lado, será mais uma fonte de receitas para a organização.

3.8.3.6. *Processos*

Existem vários processos inerentes a uma escola de equitação como a TaG. Um dos mais importantes é o processo de inscrição dos alunos que, actualmente, é feito através de e-mail. Existe, também, o processo de angariação de mecenas para a organização, o processo de marcação e alteração de aulas e o processo de facturação das mesmas.

A TaG irá adquirir um *software* de apoio à gestão que ajude a organização a gerir melhor o tempo e os recursos. Dois benefícios relevantes da implementação de um *software* deste género são: a garantia de dados correctos e fiáveis que permitem uma percepção da situação real da organização e uma diminuição de custos obtida através da eliminação do

tempo gasto pelos funcionários a rever informações e confirmar dados em papel.

3.8.3.7. Pessoas

O elemento humano tem grande influência na forma com os serviços são apreciados e avaliados. Para a TaG, é importante que os seus instrutores estejam sempre actualizados sobre as últimas descobertas no ensino equestre, de forma a poderem aplicar esses conhecimentos nas actividades que coordenam. Além disso, como a organização tem uma vertente social bastante vincada, existe uma grande preocupação em formar e instruir todo o *staff* sobre as novas tendências terapêuticas e de inclusão social que vão surgindo internacionalmente.

De forma a estreitar o relacionamento e gerar empatia entre a equipa da TaG e os clientes habituais, irá colocar-se na sala da recepção uma breve apresentação de cada membro do *staff*. Será emoldurada uma folha A4 com a apresentação de cada um, com o nome, uma fotografia e umas palavras-chave sobre o percurso profissional ou sobre gostos e interesses pessoais. Desta forma, a própria sala da recepção terá um ambiente mais acolhedor e familiar.

3.9. Plano Operacional

3.9.1. Modelo de Negócio

A Todos a Galope – Associação Equestre foi criada como uma associação sem fins lucrativos, através de uma escritura pública em Fevereiro de 2014. O objectivo inicial do projecto passaria pela criação de um modelo de empreendedorismo social, em grande parte financiado pela Comissão Europeia. Como já foi referido, esse financiamento contemplava apenas os primeiros anos de actividade, tendo data de término de Dezembro de 2018. Como tal, apresentamos o Business Model Canvas, criado por Osterwalder e Pigneur (2010), já aplicado ao negócio após ter terminado o financiamento.

Figura II
Business Model Canvas aplicado à TaG

Key Partners Fornecedores - Fornecedores de Feno, Ração, Palha e Aparas de Madeira - Patrocínio de fornecimento de maçãs e cenouras (Missão Continente) - Cuidados Veterinários: Medicamentos, Vacinas - Ferradores para ferrar os cascos dos cavalos - Compra de material desportivo via online e em lojas específicas Patrocinadores e Mecenass Empresas parceiras que queiram investir o seu orçamento de cariz social numa instituição deste género	Key Activities Actividades Principais - Aulas de equitação - Ateliers equestres Actividades Secundárias - Coaching mediado por cavalos - Festas de aniversário - Colónias de férias Actividades Futuras - Passeios equestres em Monsanto - Hipoterapia Key Resources Factores Críticos de Sucesso - Localização privilegiada - Qualidade do espaço - Horários disponíveis para as aulas - Preço competitivo	Value Propositions Desenvolver competências equestres Competências técnicas, conhecimentos teóricos, domínio do maneio, da fisionomia e da limpeza do cavalo Desenvolver competências sociais e emocionais - Interação das crianças entre si - Relacionamento com o cavalo e compreensão dos seus comportamentos - Desenvolver inteligência emocional - Promover a igualdade social através do trabalho em equipa para alcançar objectivos comuns	Customer Relationships Contactos com alunos e familiares Contacto directo nas próprias instalações, através dos processos normais de aulas e inscrições Estabelecer novos contactos Divulgar a instituição a um maior número de famílias e crianças em idade escolar Channels Website da organização Redes Sociais Contactos de amigos e conhecidos Publicações em revistas desportivas ou terapêuticas e em jornais/panfletos das juntas de freguesia e câmaras municipais	Customer Segments Segmento alvo da maioria das actividades - Crianças e jovens dos 6 aos 18 anos - Adultos dos 19 aos 35 anos - Familiares dos alunos Segmento alvo das actividades de inclusão social e hipoterapia Crianças e Jovens: - Com dificuldades em desenvolver relacionamento com os outros - De instituições sociais - Com dificuldades de aprendizagem e concentração - Com doenças mentais medicamente diagnosticadas
Cost Structure Custos Fixos e Custos Variáveis Electricidade, água, ração, feno, palha, consultas e tratamentos veterinários Custos previstos para o futuro Construção de uma bancada, construção de mais boxes e paddocks cobertos, expansão das áreas desportivas	Revenue Streams Potenciar as receitas actuais - Alunos inscritos em aulas e ateliers equestres - Festas de aniversário, coaching e colónias de férias Explorar novas fontes de receitas - Consumo dos alunos e familiares numa cafeteria - Promover as sessões de hipoterapia e os passeios equestres em grupo - Organizar exames de Sela 4 ou outras competições de pequena dimensão			

3.9.2. Localização e Instalações

A TaG situa-se na Travessa Francisco Resende, junto ao Parque Florestal de Monsanto. A área útil do espaço conta com 12.000 m² e inclui: dois picadeiros, sendo que um deles é coberto; cavalariças; sala de recepção com mesas e sofás; sala de arreios; balneários para homens, mulheres e pessoas com mobilidade reduzida; uma sala adicional para as festas de aniversário; uma arrecadação para guardar o feno e a ração dos cavalos.

Tal como já foi referido, a localização é bastante privilegiada por ser um espaço verde em Lisboa com muita natureza. Por outro lado, o facto de se situar rigorosamente ao lado do Colégio Beiral também já contribuiu para que alguns

pais ficassem a conhecer a escola e acabassem por inscrever lá os filhos, como pudemos observar nas respostas do inquérito (ANEXO I – Inquérito).

De momento, a decisão de construir mais cavalariças ou *paddocks* cobertos está tomada, visto que a TaG já tem 10 cavalos alojados nas suas instalações, apesar de só ter cavalariças para 6 deles.

3.10. Plano Pessoal

3.10.1. Equipa

A equipa actual da TaG é composta, no total, por 8 membros. A gestora do projecto é a Joana Moreira, de quem já se falou no capítulo dos Promotores. De seguida, há 4 instrutores, sendo que 2 deles estão em regime de trabalho parcial. Existe um tratador que garante a limpeza e manutenção das cavalariças. Há, também, uma pessoa responsável pela comunicação do projecto internacional RITSH, que trabalha em regime parcial. Por fim, temos a responsável de comunicação da TaG.

É importante ressaltar que 2 destes contratos são bolsas de estágio do IEFP, ou seja, são comparticipadas em cerca de 80% do seu valor. No entanto, essa comparticipação encontra-se limitada ao período de duração do estágio. Relativamente à função que se encontra responsável pela comunicação do projecto RITSH, essa função irá ser suprimida com o aproximar do final do ano de 2018. Visto que esta é a data de término do projecto, a TaG deixará de suportar a remuneração associada a esta função.

3.10.2. Formação e Competências

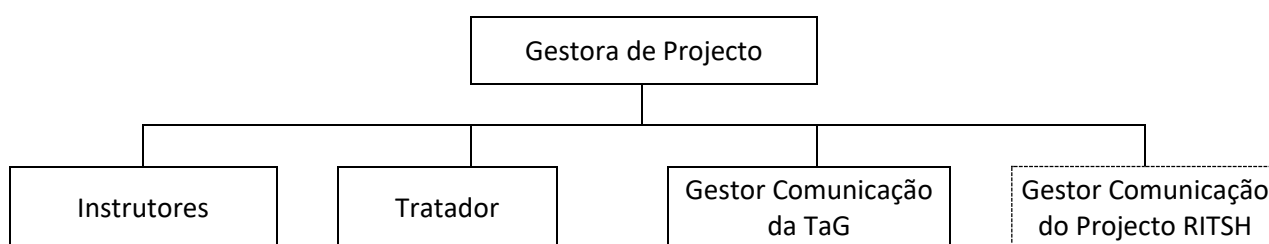
A TaG pretende que a formação frequente e contínua seja uma das bases fundamentais do seu capital humano. Visto que a organização procura ter uma vertente social muito forte, considera-se essencial que o seu *staff* esteja sempre actualizado e informado sobre os conteúdos mais recentes das áreas de terapia com cavalos, empreendedorismo social, etc que são publicados.

Esta busca de novos conhecimentos nas áreas acima descritas terá de ser uma iniciativa da própria organização, visto que a partir de 2019 já não há a obrigatoriedade de estar a par dos conteúdos que eram partilhados pelos parceiros do projecto RITSH. Como tal, a TaG deve procurar formações, seminários e eventos que permitam aos seus colaboradores desenvolver competências de liderança, compromisso, organização, inteligência emocional, gestão de conflitos, pedagogia infantil, entre outras. Fortalecer estas competências pessoais irá possibilitar à organização alcançar os objectivos estratégicos a que se propõe.

3.10.3. Organograma

A estrutura da organização é bastante simples, dado que inclui apenas dois níveis hierárquicos. Apresenta-se abaixo o organograma da Todos a Galope, já contemplando a provável saída da pessoa responsável pela comunicação do projecto internacional RITSH.

Figura III
Organograma da Todos a Galope



3.11. Plano Financeiro

3.11.1. Projecção de vendas

Para estimar as vendas no mercado nacional para os anos entre 2019 e 2023, dividiu-se os serviços fornecidos pela TaG em sete grupos distintos, sendo que os primeiros quatro já estão em vigor actualmente e os últimos três resultam deste plano de negócios: aulas de equitação; *ateliers* equestres; colónias de férias, festas de aniversário, serviço de cafetaria, sessões de hipoterapia e passeios equestres. Destas actividades, as aulas de equitação e os *ateliers*

equestres têm uma importância muito significativa, pois juntos representam mais de 60% do volume de negócios anual da TaG. Somando o aumento de inscrições e de actividades previsto pelos promotores ao número actual de alunos da TaG, estima-se que o volume de negócios evolua de acordo com a Tabela IV.

Tabela IV – Volume de Negócios

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aulas de Equitação	37 240 €	37 292 €	38 682 €	46 780 €	52 946 €	58 367 €
Ateliers Equestres	59 000 €	63 809 €	66 999 €	73 699 €	79 705 €	83 691 €
Colónias de Férias	17 250 €	18 656 €	19 589 €	21 548 €	23 304 €	24 469 €
Festas de Aniversário	3 960 €	4 283 €	4 497 €	4 947 €	5 350 €	5 617 €
Serviço de Cafeteria				12 000 €	12 600 €	13 230 €
Sessões de Hipoterapia	9 280 €	9 744 €	10 231 €	11 254 €	11 817 €	12 408 €
Passeios Equestres	15 680 €	16 464 €	17 287 €	19 016 €	19 967 €	20 965 €
Volume de Negócios	142 410 €	150 247 €	157 284 €	189 243 €	205 689 €	218 747 €

Com a construção e exploração da cafeteria no ano 2022, prevê-se um aumento significativo do volume de negócios, na ordem dos 20% face ao ano de 2021. Além de estar representado na rubrica referente à cafeteria, este aumento de vendas também se irá verificar nos restantes serviços da TaG. Tudo leva a crer que, com a exploração da cafeteria, a organização irá atrair mais inscrições e mais alunos interessados nos seus diversos serviços.

3.11.2. Gastos com FSE e gastos com pessoal

As previsões dos gastos com fornecimentos e serviços externos e dos gastos com pessoal para 2019 foram feitas com base na Demonstração de Resultados de 2017, somando um coeficiente de 5% a estas duas rubricas. A evolução para os anos seguintes foi feita com base no crescimento esperado pelos promotores e encontra-se detalhada no Anexo III – Tabela I e II.

Nos valores dos gastos com FSE estão já incluídas três iniciativas referidas no Marketing Mix. Nas rubricas de publicidade e material de escritório no ano 2019 estão, respectivamente, abrangidos os gastos inerentes às publicações em

revistas científicas e às molduras dos membros do *staff*. As rubricas da água e electricidade já incluem, a partir de 2022, o funcionamento da cafetaria.

Para simplificar a contabilização dos gastos com o pessoal, assumiu-se que os dois professores de equitação que trabalham em *part-time* contam como um colaborador em *full-time*. Estes gastos já incorporam as três contratações que terão lugar em 2022. A TaG irá contratar um colaborador responsável pela cafetaria e irá dar resposta ao aumento de alunos inscritos recrutando mais um professor de equitação e um tratador para os cavalos.

3.11.3. Investimentos

A lista total dos investimentos futuros da TaG encontra-se no Anexo III – Tabela III. Estes investimentos englobam as necessidades prementes da TaG a curto prazo e, também, os investimentos acima descritos no Marketing Mix. Todos os valores apresentados provêm de orçamentos fornecidos por profissionais competentes após a organização ter feito os respectivos pedidos.

3.11.4. Demonstração de Resultados

De acordo com os cálculos efectuados e como se pode ver no Anexo III – Tabela IV, o Resultado Líquido do Período será negativo para os anos de 2019 e 2022 devido aos investimentos planeados para esses anos. Para os restantes períodos contemplados plano de negócios, o Resultado Líquido será sempre positivo, assumindo o valor máximo de 16.977 euros no ano de 2024.

3.11.5. Avaliação

Para o cálculo do VAL utilizou-se o valor de 1,9% para a taxa de juro de activos sem risco obtido através da *yield* do Estado português a 10 anos. Quanto ao prémio de risco de mercado, utilizou-se o valor de 7,96% proveniente do estudo de Damodaran (2018). O VAL do projecto resultou num valor positivo de 1.060 euros, o que traduz a viabilidade financeira do mesmo. Sendo que a TIR é a taxa para a qual o VAL é zero, esta situa-se nos 9,8%.

3.11.6 Análise de Sensibilidade

Para fazer uma análise de risco, optou-se por determinar o valor do VAL mediante variações nas vendas da TaG e, também, mediante a possibilidade se construir apenas a cafetaria, deixando de lado todos os restantes investimentos e iniciativas já citadas. Fazendo variar as vendas podemos observar pela Tabela V que um decréscimo maior ou igual a 5% no volume de negócios seria o suficiente para que o VAL atingisse valores negativos. Em sentido inverso, variações positivas das vendas teriam um impacto muito positivo no VAL. Numa outra análise, caso o único investimento realizado fosse a construção e exploração da cafetaria a partir do ano 2022, o VAL iria assumir um valor negativo na ordem dos 36 mil euros, como podemos observar na Tabela VI. Isto vem reforçar a importância das iniciativas desenvolvidas no plano de negócios, principalmente pelo peso que os passeios equestres e as sessões de hipoterapia têm no *mix* de vendas da organização.

Tabela V – Análise de Sensibilidade à variação de vendas

Variação das Vendas	VAL
-10%	- 60 554 €
-5%	- 29 747 €
0%	1 060 €
+5%	31 866 €
+10%	62 673 €

Tabela VI – Análise de Sensibilidade ao nível de investimentos

Nível de investimentos e iniciativas	VAL
Total	1 060 €
Apenas a cafetaria em 2022	- 36 566 €

4. Conclusões Finais

Durante a elaboração deste Plano de Negócios ficaram patentes os vários motivos para o considerável reconhecimento e rápida adesão que a Todos a Galope teve nos seus primeiros anos de existência. Ao situar-se numa das maiores áreas verdes da capital do país, a TaG concilia a localização central com a harmonia com a natureza.

O facto da organização ter começado a sua divulgação junto dos colégios e escolas da cidade e, também, ter sido alvo de um projecto de empreendedorismo social por parte da Comissão Europeia criou um fenómeno de aumento significativo de popularidade e notoriedade. De seguida, ao entrar em contacto com a escola, o público-alvo começou a apreciar a variedade de serviços oferecidos, os horários disponíveis para as aulas e o ambiente familiar e saudável que se cultiva na Todos a Galope.

Como se pôde concluir através do Plano Financeiro, as iniciativas descritas neste plano de negócios têm um papel fundamental na viabilidade do negócio. Para enfrentar esta fase de maior autonomia financeira, é essencial que a organização esteja focada e determinada em garantir os objectivos de vendas que foram traçados. Através da análise de sensibilidade ficou claro que um pequeno desvio no volume de negócios face aos valores previstos será o suficiente para o projecto perder a sua viabilidade financeira.

Neste sentido, é absolutamente fulcral haver um envolvimento de todos os colaboradores da TaG, trabalhando em conjunto pelo objectivo comum de levar este negócio a bom porto.

5. Referências

- Anderson, M. K., Friend, T. H., Evans, J. W., & Bushong, D. M. (1999). Behavioral assessment of horses in therapeutic riding programs. *Applied Animal Behaviour Science*, 63(1), 11-24.
- APCL - Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa (2015). *Equitação com fins Terapêuticos*. Disponível em: http://www.apcl.org.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=68. [Acesso em 28/12/2017].
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211.
- Board, A. S. I. (2012). *Social inclusion in Australia: how Australia is faring*. Department of the Prime Minister and Cabinet.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Brixy, U., Hundt, C., Sternberg, R. and Vorderwülbecke, A. 2010. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Länderbericht Deutschland*, 2010.
- CEJC – Centro Equestre João Cardiga (2017). *Horário e Preços*. Disponível em: <http://www.academiaequestrecardiga.pt/index.php/2015-11-07-21-30-05/2016-02-15-22-56-55/horario-e-precos>. [Acesso em 05/03/2018].
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up—A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385-399.

Comité Olímpico de Portugal (2016). *Modalidades Equestres*. Disponível em: <http://comiteolimpicoportugal.pt/modalidades/equestre>. [Acesso em 28/12/2017].

Damodaran, A. (2018). *Country Risk: Determinants, Measures and Implications-The 2018 Edition*.

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185.

Diário de Notícias (14/02/2018) – “Economia portuguesa cresce 2,7% em 2017”. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/pib-cresce-27-em-2017-9116657.html>. [Acesso em 21/04/2018].

Endenburg, N. (1999). Perceptions and attitudes towards horses in European societies. *Equine Veterinary Journal*, 31(S28), 38-41.

EPAE – Escola Portuguesa de Arte Equestre (2013). *História*. Disponível em: <http://arteequestre.pt/historia>. [Acesso em 28/12/2017].

Ernest & Young (2009). *Guide to producing a Business Plan*. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf. [Acesso em 18/01/2018].

FEP – Federação Equestre Portuguesa (2018). *Centros Federados e Resp. Técnicos*. Disponível em: <https://www.fep.pt/Centros-Federados/Centros-Federados-e-Resp-Técnicos>. [Acesso em 12/03/2018].

FMV – Faculdade de Medicina Veterinária (2017). *Actividades Equestres*. Disponível em: <http://www.fmv.ulisboa.pt/pt/servicos/actividades-equestres>. [Acesso em 05/03/2018].

Gartner, W. B. and S. A. Shane (1995). Measuring entrepreneurship over time. *Journal of Business Venturing*, 10(4), 283–301.

GNR – Guarda Nacional Republicana (2017). *Detalhes*. Disponível em: http://www.gnr.pt/MVC_GNR/UnEnderecos/Details/41603000. [Acesso em 05/03/2018].

Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books.

Hébert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (8th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.

Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 258-273.

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). *Modelo de Plano de Negócios*. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=232&temaid=18>. [Acesso em 18/01/2018].

Jornal de Negócios (14/06/2017) – “Portugal continua entre os países mais pobres da Europa”. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/mapa-portugal-continua-entre-os-paises-mais-pobres-da-europa>. [Acesso em 22/04/2018].

Kraus, S., Schwarz, E., 2007. The role of pre-start-up planning in new small business. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(1), 1–17.

Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.

Landes, D. S. 1998. *The wealth and poverty of nations: Why some are so rich and some so poor*. New York: W. W. Norton.

Marketeer (10/10/2017) – “Qual é a rede social mais utilizada em Portugal?”. Disponível em: <http://marketeer.pt/2017/10/10/qual-e-a-rede-social-mais-utilizada-em-portugal/>. [Acesso em 25/04/2018].

Markus, H. R. and Kitayama, S. 1998. The cultural psychology of personality. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(1): 63-87.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, (January/February), 107–114.

Observador (14/08/2015) – “Guia Eleitoral: O que cada partido defende”. Disponível em: <https://observador.pt/interativo/guia-eleitoral-2015/#/temas/>. [Acesso em 22/04/2018].

Osterwalder, A. & Pigneur, Y (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 1st Ed. New Jersey: John Wiley and Sons.

PORDATA (2018) – Base de Dados de Portugal Contemporâneo.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Público (24/02/2017) – “Portugal é o segundo país europeu com maior taxa de emigrantes”. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/02/24/sociedade/noticia/emigracao-mantem-os->

niveis-altos-da-crise-e-isso-e-devastador-para-o-pais-1763125. [Acesso em 22/04/2018].

Reynolds, P., & White, S. 1997. *The entrepreneurial process*. Greenwich, CT: Greenwood Press.

Riess, S. (2014). The Cyclical History of Horse Racing: The USA's Oldest and (Sometimes) Most Popular Spectator Sport. *The International Journal of the History of Sport*, 31(1-2), 29-54.

Sahlman, W. A. (1997). *How to write a great business plan* (No. E70 90). Cambridge: Harvard Business School Press.

Schendel, D. & Hofer, C. (1978). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown and Company.

SHP – Sociedade Hípica Portuguesa (2017). *Apresentação*. Disponível em: <http://sociedadehipica.pt/apresentacao/>. [Acesso em 05/03/2018].

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.

Vida Económica (01/07/2016) – “Equiturismo é motor de desenvolvimento económico em Portugal”. Disponível em: <http://sociedadehipica.pt/wp-content/uploads/2016/07/DEBATES-SHP-01.pdf>. [Acesso em 10/03/2018].

6. Anexos

ANEXO I - INQUÉRITO

Todos a Galope - Questionário aos familiares e alunos com mais de 16 anos.

O questionário apresentado abaixo decorre no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão. Os objectivos do questionário são: entender as razões de escolha dos alunos e familiares pela Todos a Galope; evidenciar os factores mais positivos desta escola; identificar possíveis áreas de melhoria. As respostas a este questionário são anónimas. Obrigado, desde já, pela participação.

1. Qual a sua idade?

- ☐ Menor de 18
- ☐ Entre 18 e 29
- ☐ Entre 30 e 45
- ☐ Maior de 45

2. Género?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. Residente no Concelho de Lisboa?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
---------------------------	---------------------------

4. Qual o grau de proximidade que tem com a Todos a Galope?

- ☐ Aluno
- ☐ Pai ou mãe de aluno
- ☐ Familiar de aluno (avô, avó, tio, tia, etc)
- ☐ Amigo de aluno

5. Como ficou a conhecer a Todos a Galope?

- ☐ Internet ou Redes Sociais
- ☐ Recomendação de amigos ou conhecidos
- ☐ Outro: _____

Plano de Negócios para a escola de Equitação “Todos a Galope”

6. Porque razão escolheu esta escola? (Pode seleccionar mais que uma opção)

- ☐ Pelo preço das aulas
- ☐ Pela localização
- ☐ Pela qualidade do espaço
- ☐ Pelos professores, equitadores, direcção e restante *staff* da escola
- ☐ Pela facilidade de inscrição e entrada na escola
- ☐ Outro: _____

7. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia os itens abaixo?

	1 - Muito Mau	2 - Mau	3 -Razoável	4 - Bom	5 - Muito Bom
1. Qualidade de ensino dos instrutores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Localização da escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Horários disponíveis para as aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Qualidade do material utilizado *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Qualidade dos cavalos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Condições das áreas desportivas **	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Condições das zonas de apoio ***	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Preço das aulas de volteio e sela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Condições de higiene dos diversos espaços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Qualidade das aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Processos administrativos ***	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Por exemplo: arreios, cabeçadas, protecções para os membros dos cavalos, etc					
** Picadeiros, cavalariças e zona dos duches dos cavalos					
*** Balneários, recepção, sala de arreios					
*** Inscrição na escola, marcação de aulas, etc					

Plano de Negócios para a escola de Equitação “Todos a Galope”

8. Numa escala de 1 a 4, (onde 1 é “Nada interessante” e 4 é “Muito interessante”), como avalia as seguintes actividades possíveis de desenvolver no futuro pela Todos a Galope?

	1 - Nada Interessante	2 - Pouco Interessante	3 - Interessante	4 - Muito Interessante
1. Um pequeno café/quiosque para vender bolos, salgados e cafés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Realização de Exames de Sela 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Passeios equestres no Parque Florestal de Monsanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Concursos de obstáculos ou provas de <i>dressage</i> entre os alunos da escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Colocação de uma máquina de venda de cafés, <i>snacks</i> , bolachas, etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”), como avalia globalmente o funcionamento da Todos a Galope?

1. Muito Mau <input type="radio"/>	2. Mau <input type="radio"/>	3. Razoável <input type="radio"/>	4. Bom <input type="radio"/>	5. Muito Bom <input type="radio"/>
------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	------------------------------------

10. Recomendaria esta escola a familiares ou amigos?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

11. Que outras actividades gostaria de fazer?

12. Por fim, tem alguma sugestão de melhoria?

Obrigado!

ANEXO II – RESPOSTAS AO INQUÉRITO

GRÁFICO I – PERGUNTA 1

1. Qual a sua idade?

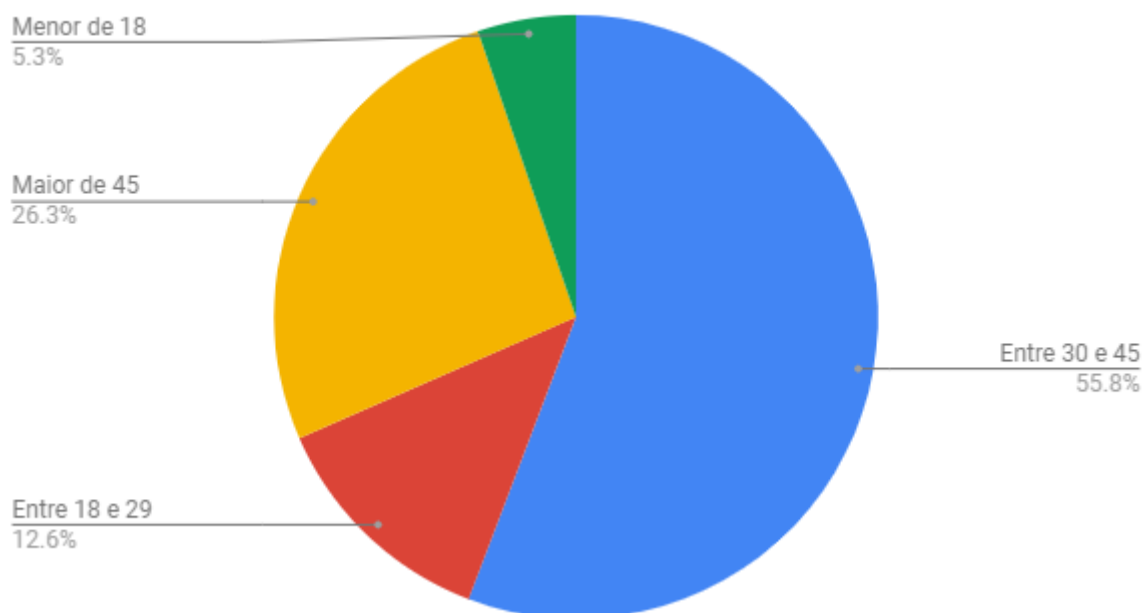


GRÁFICO II – PERGUNTA 2

2. Género?

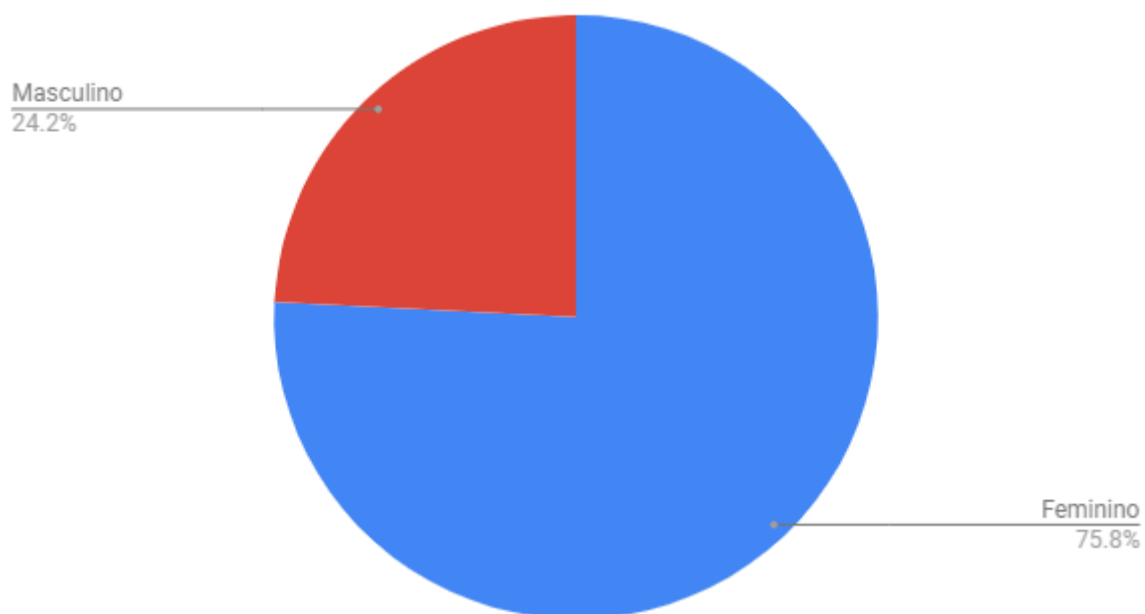


GRÁFICO III – PERGUNTA 3

3. Residente no Conselho de Lisboa?

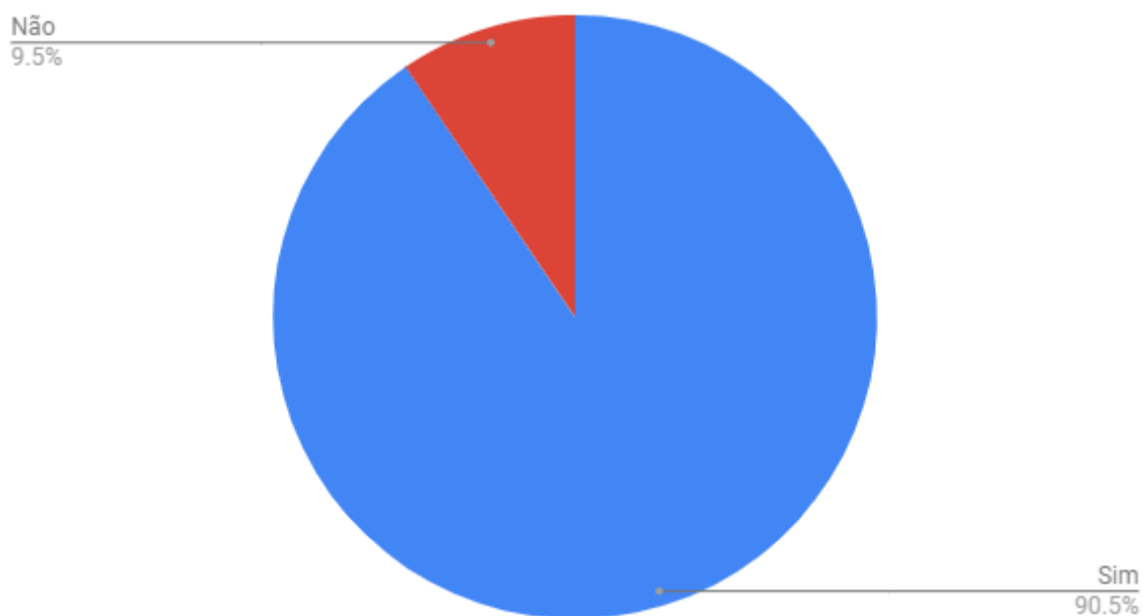


GRÁFICO IV – PERGUNTA 4

4. Qual o grau de proximidade que tem com a Todos a Galope?

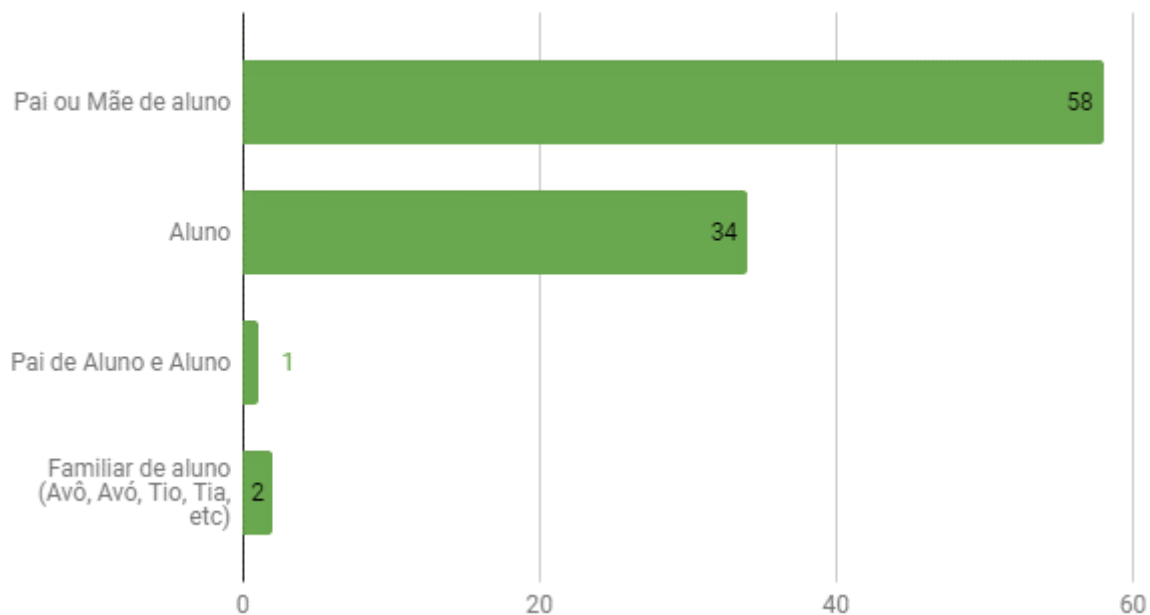


GRÁFICO V – PERGUNTA 5

5. Como ficou a conhecer a Todos a Galope?

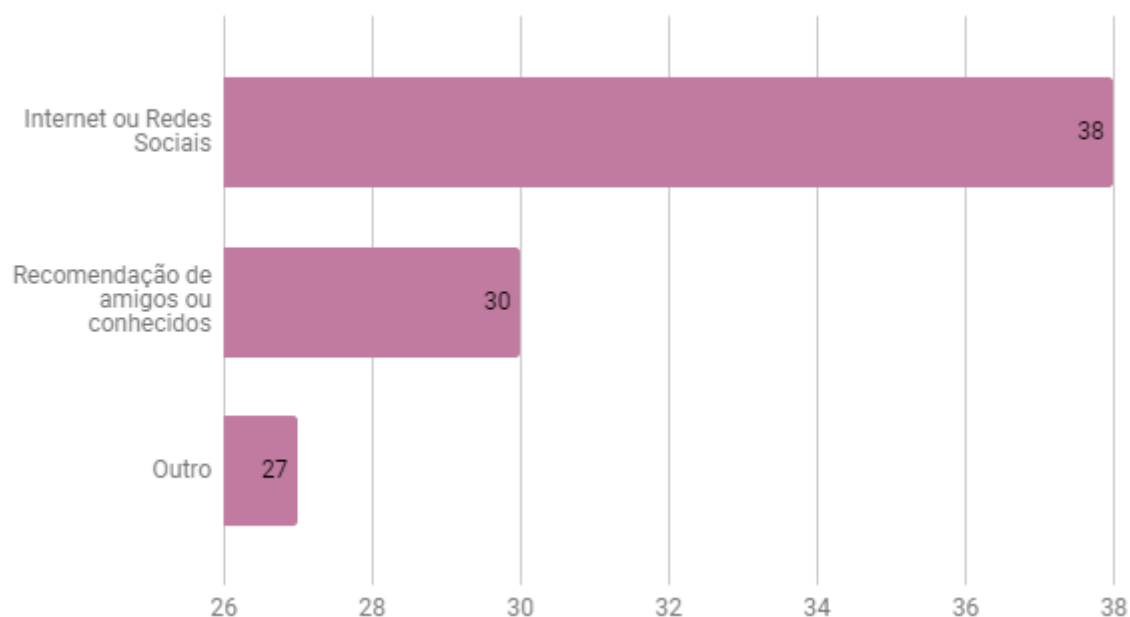


GRÁFICO VI – PERGUNTA 6

6. Porque razão escolheu esta escola? (Pode seleccionar mais que uma opção)

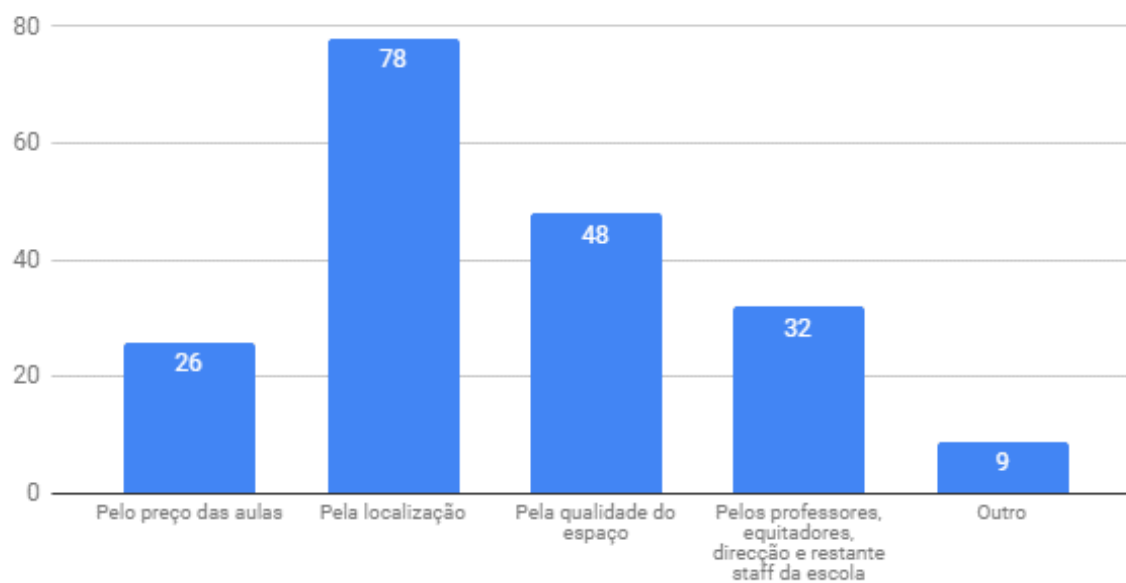


GRÁFICO VII – PERGUNTA 7A

7A. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia a qualidade de ensino dos instrutores?

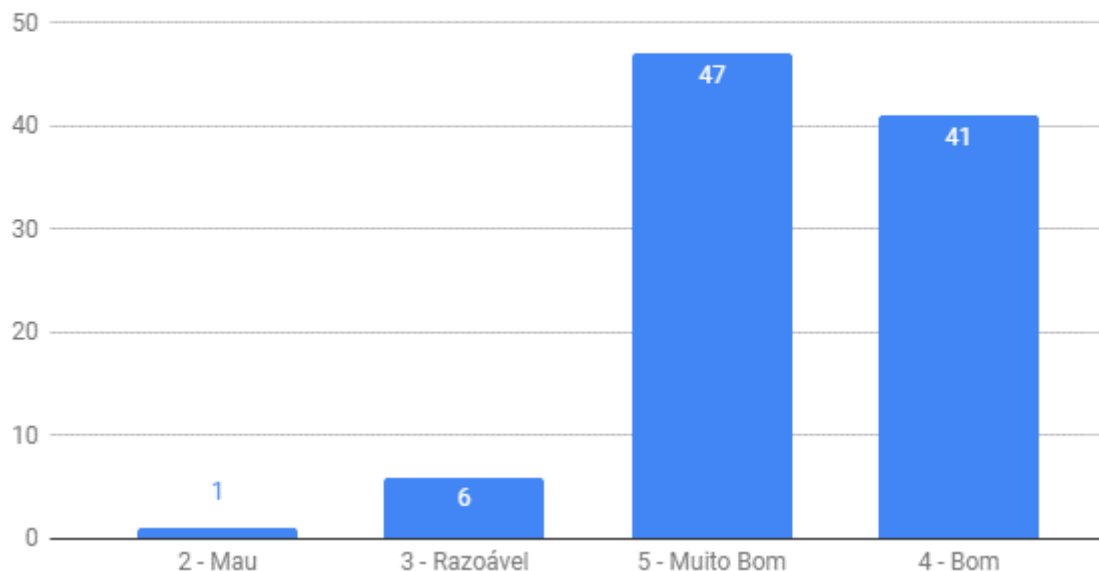


GRÁFICO VIII – PERGUNTA 7B

7B. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia a localização da escola?

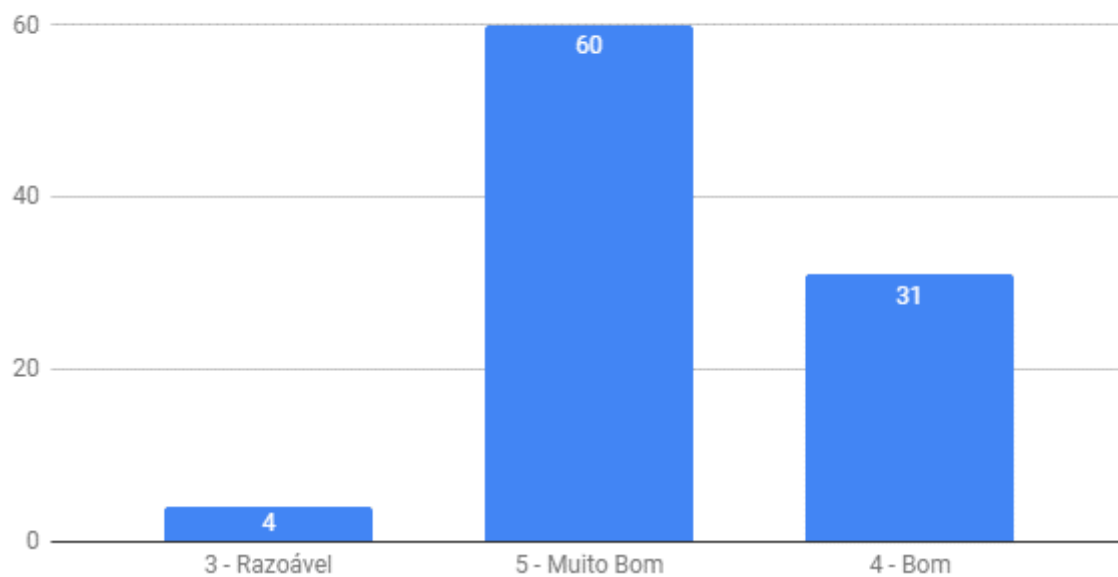


GRÁFICO IX – PERGUNTA 7C

7C. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia os horários disponíveis para as aulas?

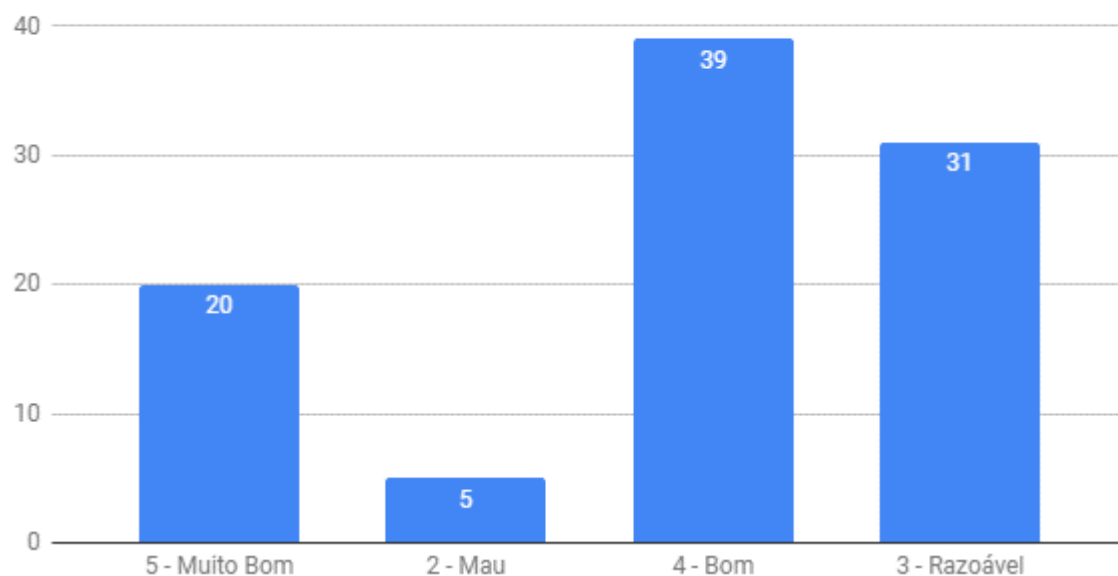


GRÁFICO X – PERGUNTA 7D

7D. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia a qualidade do material utilizado (arreios, cabeçadas, protecções para os membros dos cavalos, etc)?

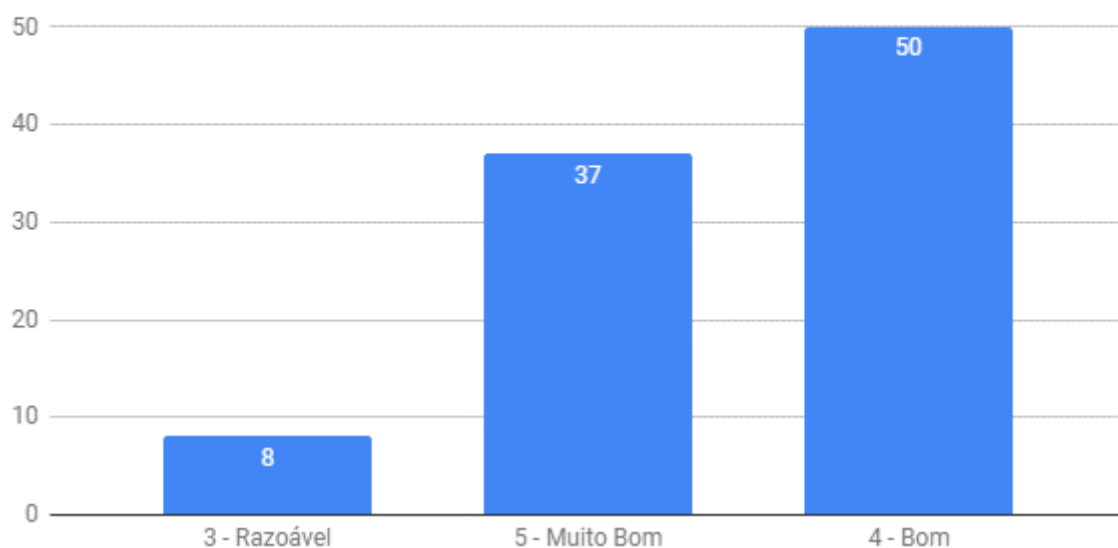


GRÁFICO XI – PERGUNTA 7E

7E. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia a qualidade dos cavalos?

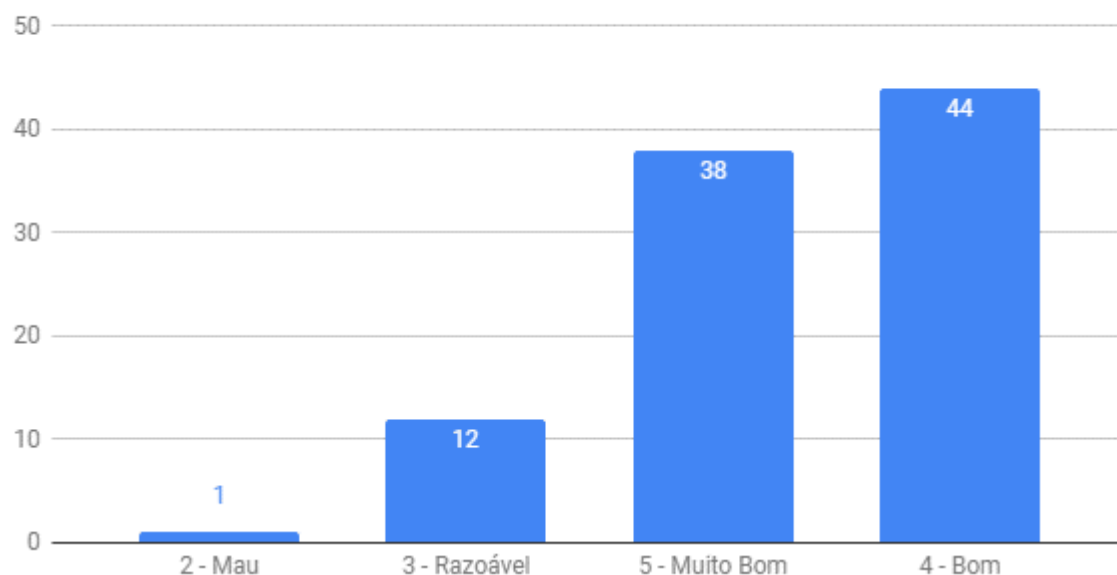


GRÁFICO XII – PERGUNTA 7F

7F. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia as condições das áreas desportivas (picadeiros, cavalariças e zona dos duches dos cavalos)?

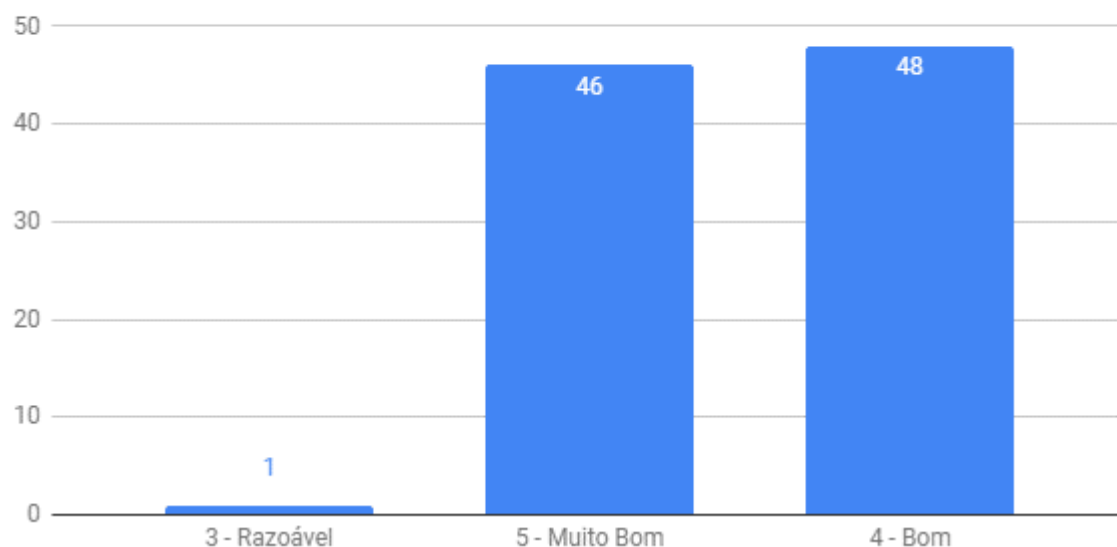


GRÁFICO XIII – PERGUNTA 7G

7G. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia as condições das zonas de apoio (balneários, recepção, sala de arreios)?

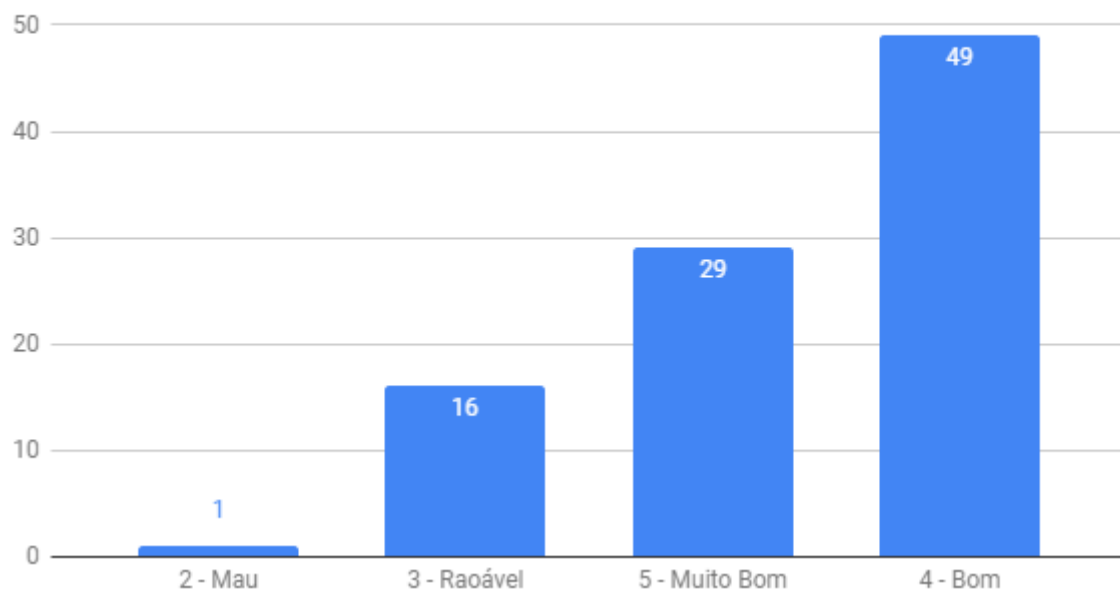


GRÁFICO XIV – PERGUNTA 7H

7H. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia o preço das aulas de volteio e sela?

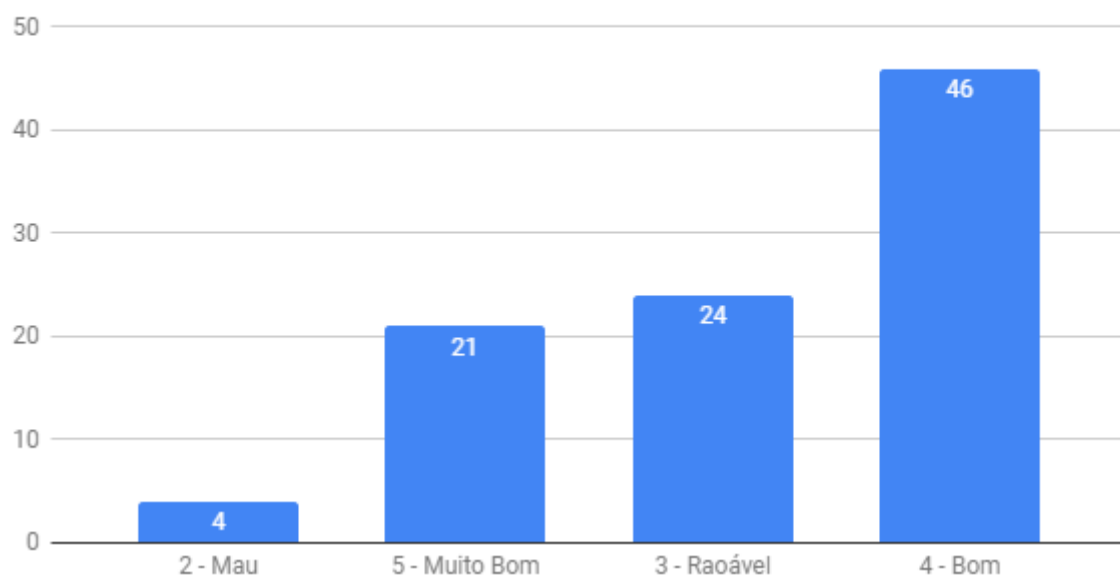


GRÁFICO XV – PERGUNTA 7I

7I. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia as condições de higiene dos diversos espaços?

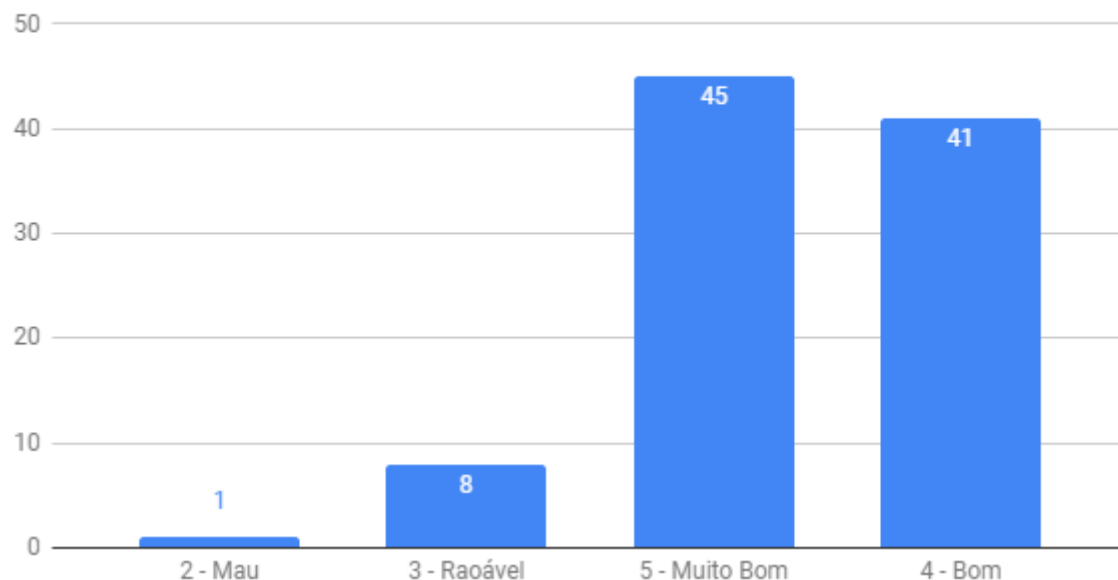


GRÁFICO XVI – PERGUNTA 7J

7J. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia a qualidade das aulas?

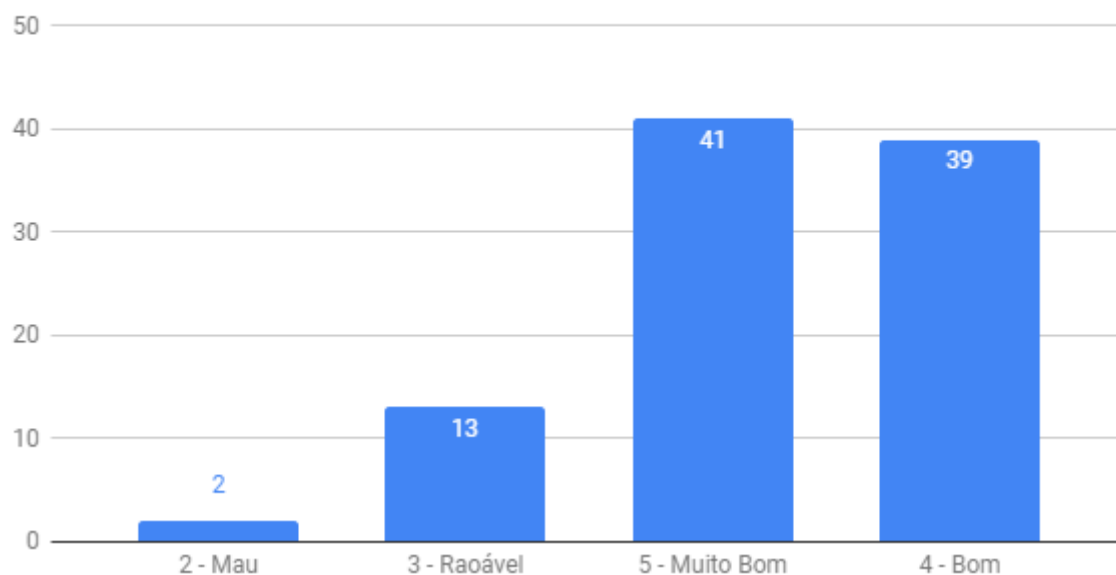


GRÁFICO XVII – PERGUNTA 7L

7L. Numa escala de 1 a 5, (onde 1 é “Muito Mau” e 5 é “Muito Bom”) como avalia os processos administrativos (inscrição na escola, marcação de aulas, etc)?

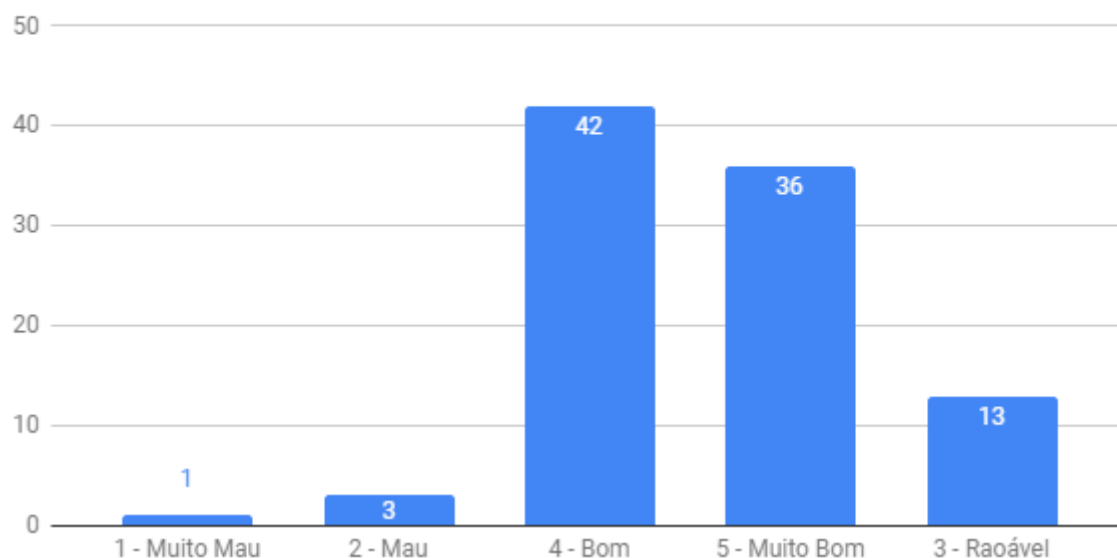


GRÁFICO XVIII – PERGUNTA 8A

8A. Numa escala de 1 a 4, (onde 1 é “Nada interessante” e 4 é “Muito interessante”), como avalia as seguintes actividades possíveis de desenvolver no futuro pela Todos a Galope?
[1. Um pequeno café/quiosque para vender bolos, salgados e cafés]

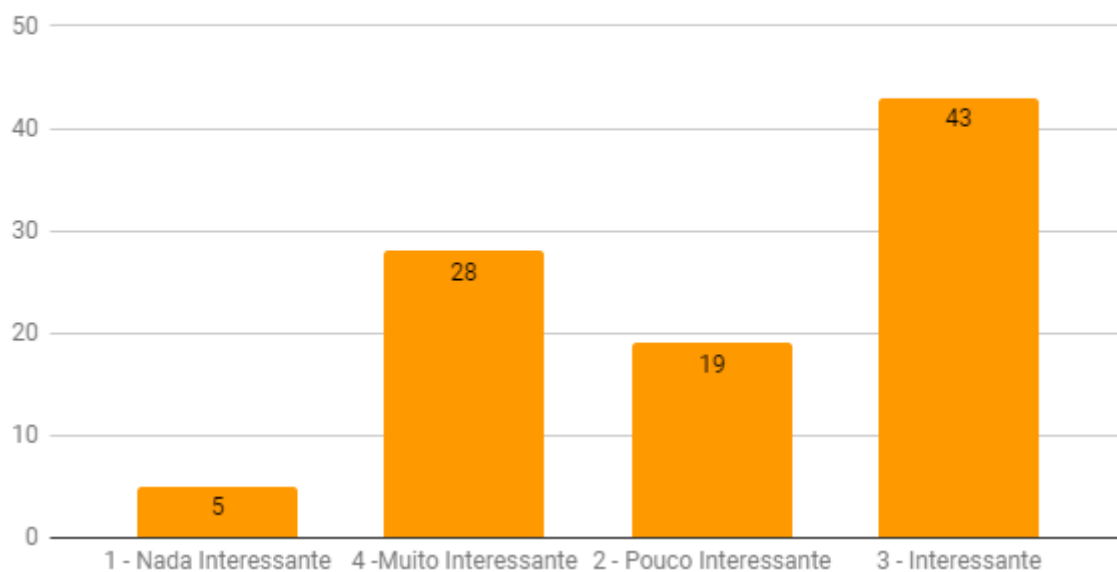


GRÁFICO XIX – PERGUNTA 8B

8B. Numa escala de 1 a 4, (onde 1 é “Nada interessante” e 4 é “Muito interessante”), como avalia as seguintes actividades possíveis de desenvolver no futuro pela Todos a Galope? [2. Realização de Exames de Sela 4]

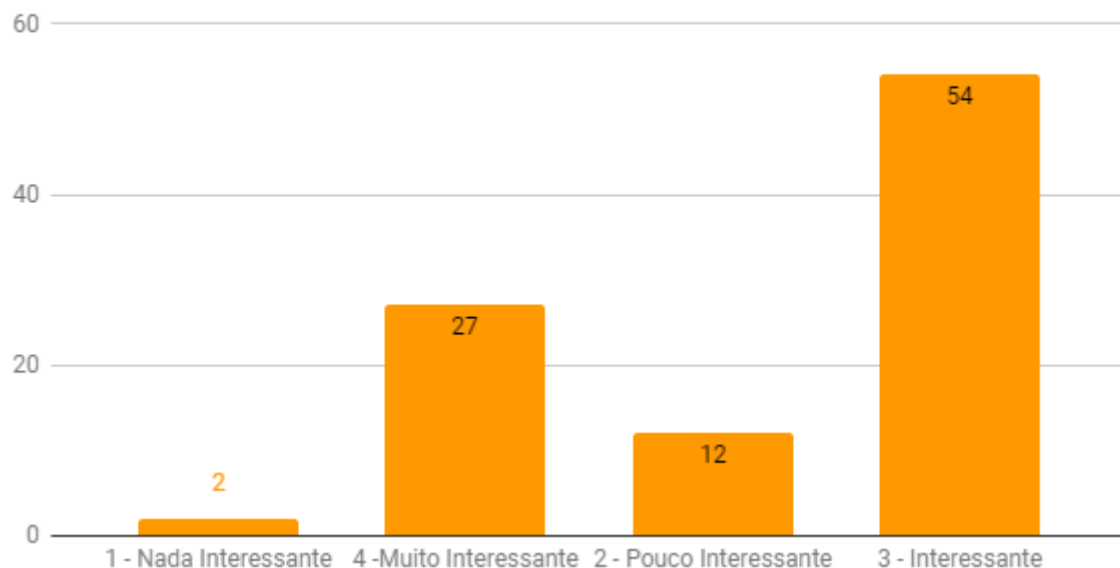


GRÁFICO XX – PERGUNTA 8C

8C. Numa escala de 1 a 4, (onde 1 é “Nada interessante” e 4 é “Muito interessante”), como avalia as seguintes actividades possíveis de desenvolver no futuro pela Todos a Galope? [3. Passeios equestres no Parque Florestal de Monsanto]

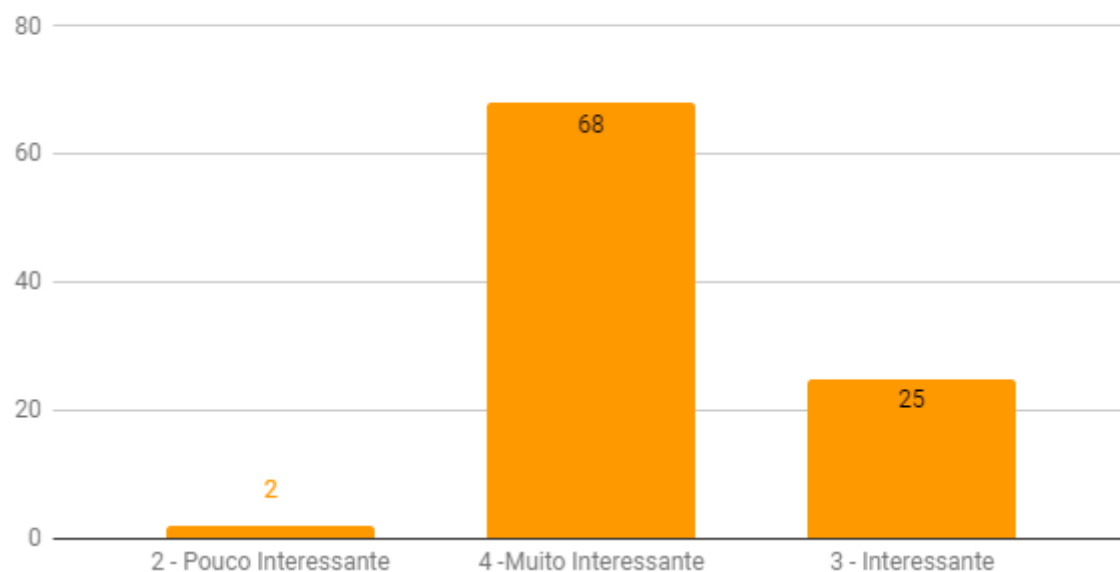


GRÁFICO XXI – PERGUNTA 8D

8D. Numa escala de 1 a 4, (onde 1 é “Nada interessante” e 4 é “Muito interessante”), como avalia as seguintes actividades possíveis de desenvolver no futuro pela Todos a Galope? [4. Concursos de obstáculos ou provas de dressage entre os alunos da escola]

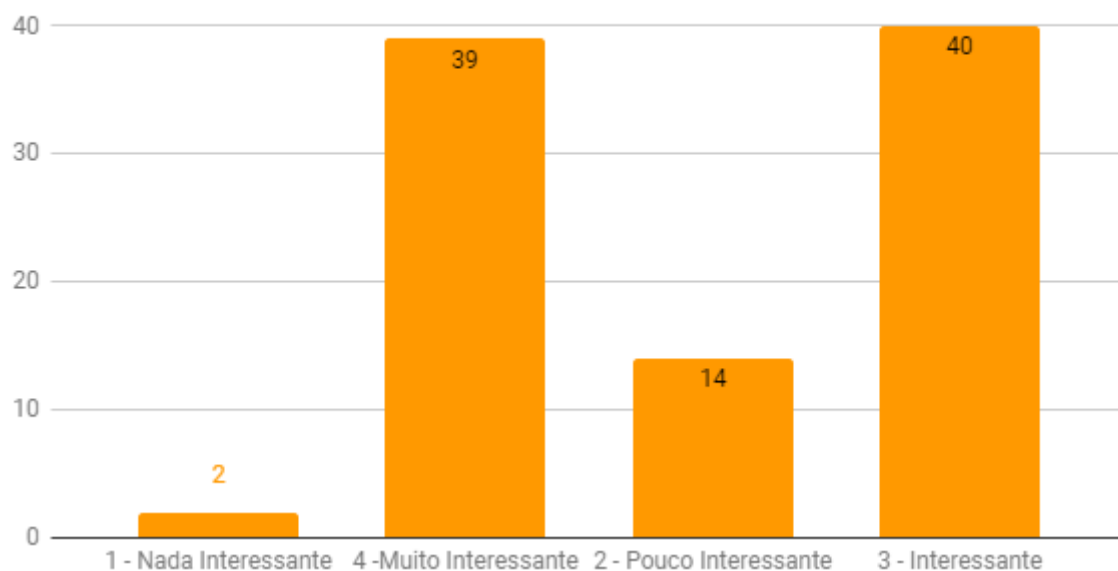


GRÁFICO XXII – PERGUNTA 8E

8E. Numa escala de 1 a 4, (onde 1 é “Nada interessante” e 4 é “Muito interessante”), como avalia as seguintes actividades possíveis de desenvolver no futuro pela Todos a Galope? [5. Colocação de uma máquina de venda de cafés, snacks, bolachas, etc]

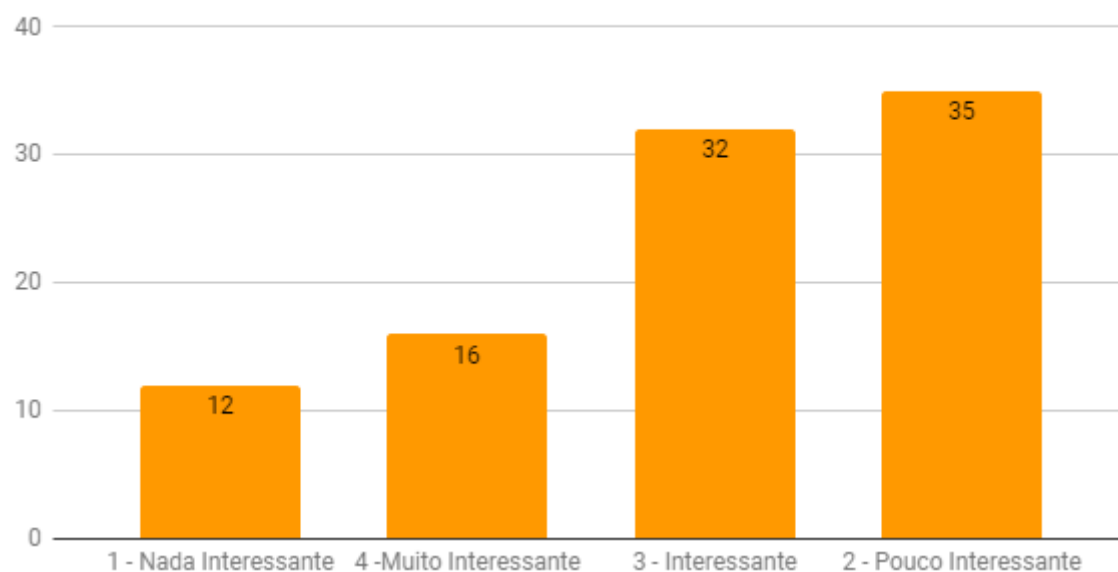
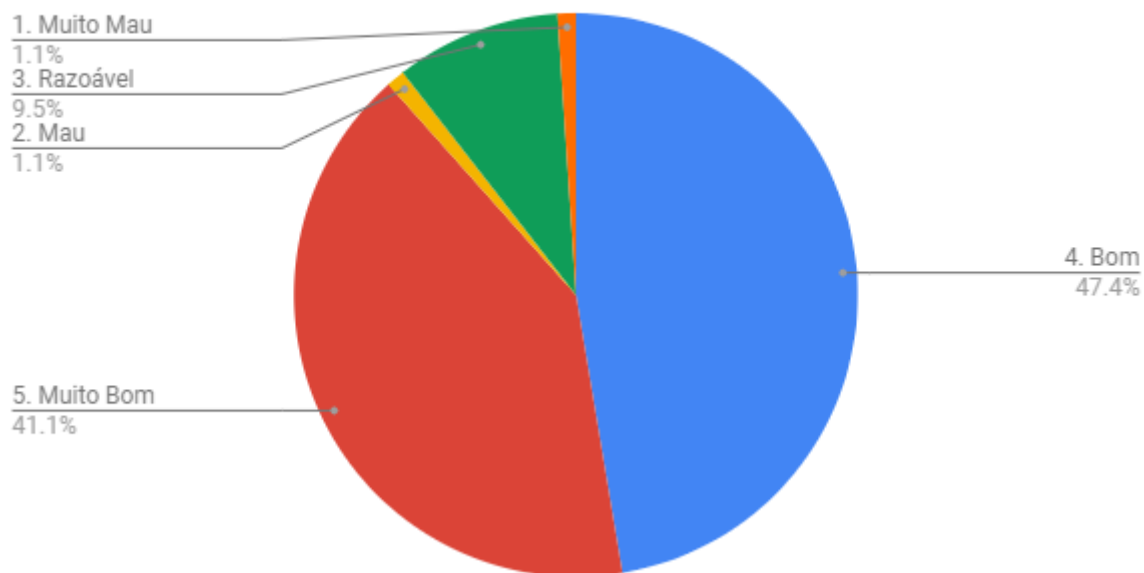


GRÁFICO XXIII – PERGUNTA 9

9. Numa escala de 1 a 5, como avalia globalmente o funcionamento da Todos a Galope?



RÁFICO XXIV – PERGUNTA 10

10. Recomendaria esta escola a familiares ou amigos?

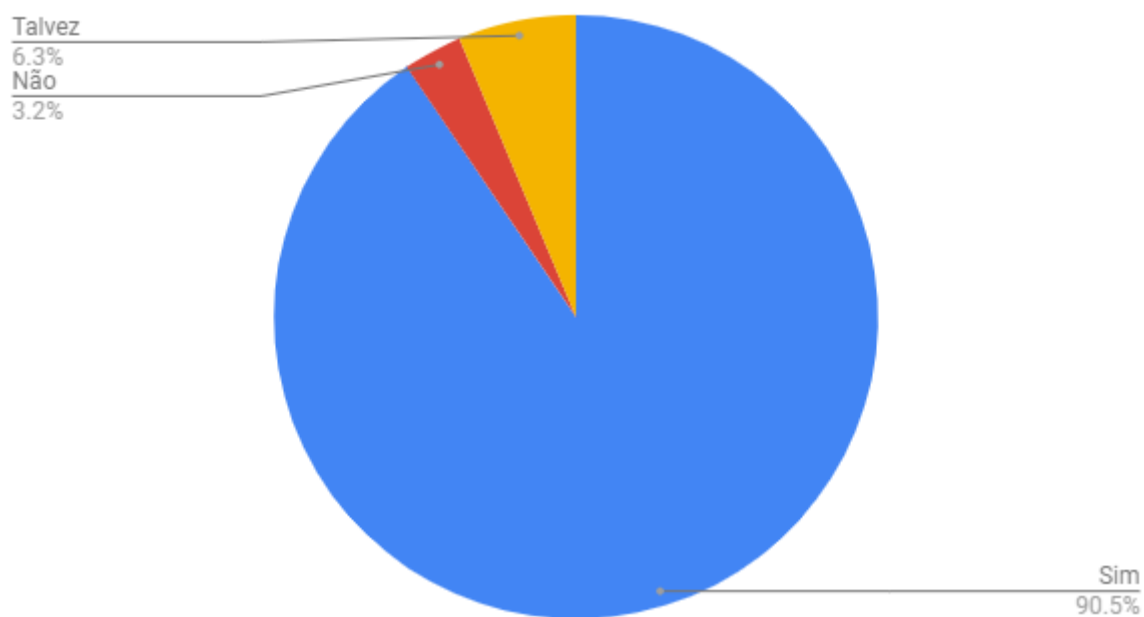


TABELA I – PERGUNTA 11

11. Que outras actividades gostaria de fazer?
Workshops
Preparação para exames de sela. Actividades fora de sela com os cavalos
Aulas mais diversificadas.
Não me ocorre nenhuma neste momento
Aulas de chão com os cavalos
actividades equestres em família no geral (passeios, jogos, etc)
Passeios pelo Monsanto
Actividades de formação na área da equitação natural e etologia
Aulas teóricas sobre técnica de equitação e comportamento dos cavalos
Equitação em grupos ou aulas mais avançadas.
Actividades de férias escolares
Seria igualmente interessante para os alunos mais novos que vivem a maior parte das suas vidas na cidade poderem envolver-se com o cultivo de uma pequena horta e alguns pequenos animais como coelhos ou galinhas.
Pela sensibilidade dos colaboradores, a hipoterapia deveria ser um sucesso!
Jogo de pistas ou outros ao ar livre
Mais actividades de natureza teórica/formações

TABELA II – PERGUNTA 12

12. Por fim, tem alguma sugestão de melhoria?
Horário com 20min de volteio uma vez por semana não dá muito espaço para evolução. Acompanhamento da evolução do aluno poderia ser mais coordenado e com maior personalização. Dá a sensação que a evolução não pode ser feita por estar condicionada à opção da modalidade (volteio) escolhida e paga.
Aprendizagem contínua.
O crescimento da Todos a Galope é evidente, não sei se estão preparados para esse crescimento "repentino". Devia de haver diferenciação de aulas/ateliê por idade, embora reconheça que a faixa etária é bastante heterogênea, muitas vezes parece mais um parque infantil. Adoro o espaço, mas como sala de espera/bar não há grande higiene...
As aulas poderiam ter um bocadinho de mais tempo, assim sendo são curtas mas boas. Por último há muitos espaços verdes que não estão cortados também porque a quinta é muito grande, então deixo a sugestão de uma ou duas ovelhas para limpar tudo e as crianças iriam adorar ! Não posso deixar de elogiar a dedicação e paciência da professora Marta e o Luis .
Aumento da capacidade das infra estruturas para acomodar perfeitamente e aumentar o número de cavalos de modo a proporcionar o aumento do número de actividades equestres de modo a haver um melhor compromisso entre a intensidade de trabalho com o número de actividades.
Não, acho que está tudo bem
o formato adoptado nos ateliers é muito interessante e educativo mas penso poder ser mais bem explorado, ou com a diminuição de alunos por aula, ou do aumento de monitores. o preço praticado é um pouco excessivo relativamente a outras escolas da zona (GNR-Ajuda). apesar de ter a possibilidade de inscrever a minha educanda na GNR (5 minutos a pé de casa), 2x semana a 40€/mês, optei pela Todos a Galope por ser um espaço ao ar livre, num ambiente natural, com lama, com mata mas SEM fardas nem formalidades. acredito que a equitação deve ser uma actividade de lazer que fomenta o contacto e respeito pelos animais e pela natureza. razão pela qual não concordo com exames nem modalidades de concurso que corrompem esse respeito pelos animais onde estes passam a ser o veículo da vaidade dos seus "donos".

Plano de Negócios para a escola de Equitação “Todos a Galope”

Inicialmente e até há pouco tempo tinha uma avaliação muito positiva da escola e recomendaria a qualquer pessoa. Atualmente, considero que o número de alunos aceite é demasiado para que consigam manter a a qualidade e personalização do serviço a que fomos habituados desde 2016. O número de alunos não é o adequado para o número de aulas e cavalos existentes.
Maior intervenção dos alunos nos ateliers
Maior acompanhamento nos primeiros 2 dias de Inscrição. Manutenção dos WCs.
Gostaria de receber feedback sobre o desenvolvimento do aluno (progressão, capacidade)
Francamente não sei. Adoro como está!
Os alunos adultos poderiam receber alguns conteúdos e aulas teórico-práticas de introdução aos diferentes níveis da prática de equitação e de cuidados a ter com os cavalos
Sugiro uma Organização mais exigente dos alunos por aula e nível , melhoria da qualidade dos cavalos, é fundamental que os cavalos sejam trabalhados pelos professores. Parece me que falta algum profissionalismo no geral à escola. Bom espaço e localização mas a precisar de mais organização e rigor.
Bancada (idealmente coberta) para que pais, outros alunos, amigos possam assistir aos acontecimentos no picadeiro
Mais horários disponíveis ao fim de semana
É necessário criar mais horários, maior flexibilidade e aulas avançadas.
maior flexibilidade de horários, sem ser isso é Muito Bom.
Segurança, organização e limpeza.
O aumento do espaço disponibilizado para o TaG poderia beneficiar a qualidade e diversidade dos serviços prestados.
Melhores condições para os cavalos em termos de boxes
Acho que falta prestar alguma informação sobre segurança aos alunos e seus encarregados de educação. Há países onde já é obrigatório o uso de colete protetor nas aulas de equitação e as escolas têm de os ter disponíveis. Em Portugal ainda não é assim, mas foi pena eu ter sabido da existência dos coletes e das opções disponíveis no mercado através de amigos e não através da TaG. No aspeto da segurança a escola parece-me demasiado facilitista.
Abertura de um café e mais horários para sela 3 e 4.
existirem mais cavalos disponíveis; existirem mais boxes; fechar o outro picadeiro exterior para permitir aulas separadas entre volteio e sela (no inverno); possibilidade de existirem horários de aulas entre as 19h e as 20h.
Tentar expandir um pouco mais a abordagem que se tem em relação as aulas de volteio, tentar que haja exercícios mais variados
Na questão dos passeios de grupo, a TaG poderia ela mesma "acumular" pessoas para fazer passeios sábado de manhã. Desta forma facilita não só a vida a quem quer praticar equitação fora do picadeiro, como pode ser também uma fonte de rendimento interessante para a TaG.
A única sugestão a melhorar é relativa à falta de segurança no estacionamento. Os constantes assaltos podem ser um factor que influencie a mudança de escola.
Clonar a Czarina!
Gestão interna da escola é muito pouca orientada para a satisfação dos clientes, comunicação com os pais não é nada boa e ultimamente a qualidade de ensino degradou-se
Maior rigor com horários e tempos de duração das aulas
Uma pequena bancada abrigada para os pais e outras pessoas assistirem às aulas de equitação no picadeiro
Uma tribuna simples e que se enquadre no ambiente das instalações para os pais poderem ver as aulas sentados e nos dias de chuva.
Tudo bom
Melhorias na segurança geral. Melhoria no aspecto dos materiais no picadeiro, não abandonando chicotes ou guias no chão

ANEXO III – Plano Financeiro

TABELA I – Gastos FSE

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Contabilidade	1 500 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €
Publicidade e Propaganda	360 €	371 €	382 €	393 €	405 €	417 €
Vigilância e Segurança	300 €	309 €	318 €	328 €	338 €	348 €
Conservação de Activos Biológicos	9 840 €	10 135 €	10 439 €	10 752 €	11 075 €	11 407 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	4 320 €	4 450 €	4 583 €	4 721 €	4 862 €	5 008 €
Livros e documentação técnica	1 320 €	1 360 €	1 400 €	1 442 €	1 486 €	1 530 €
Material de escritório	776 €	593 €	611 €	629 €	648 €	668 €
Electricidade	4 200 €	4 326 €	4 456 €	5 048 €	5 200 €	5 356 €
Água	3 600 €	3 708 €	3 819 €	4 327 €	4 457 €	4 591 €
Deslocações e Estadias	2 400 €	2 472 €	2 546 €	2 623 €	2 701 €	2 782 €
Rendas e Alugueres	2 400 €	2 400 €	2 472 €	2 472 €	2 546 €	2 546 €
Comunicação	360 €	371 €	382 €	393 €	405 €	417 €
Seguros	2 760 €	2 843 €	2 928 €	3 016 €	3 106 €	3 200 €
Contencioso e notariado	180 €	185 €	191 €	197 €	203 €	209 €
Limpeza, higiene e conforto	960 €	989 €	1 018 €	1 049 €	1 080 €	1 113 €
TOTAL FSE	35 276 €	36 011 €	37 047 €	38 891 €	40 013 €	41 092 €

TABELA II – Gastos com Pessoal

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remuneração Base Anual	77 728 €	78 505 €	78 505 €	114 430 €	114 430 €	115 574 €
Segurança Social	18 460 €	18 645 €	18 645 €	27 177 €	27 177 €	27 449 €
Seguro Acidentes de Trabalho	2 332 €	2 355 €	2 355 €	3 433 €	3 433 €	3 467 €
TOTAL GASTOS PESSOAL	98 520 €	99 505 €	99 505 €	145 040 €	145 040 €	146 490 €

TABELA III – Investimentos

	2019	2022
Construção de Bancada	15 000 €	
Drenagem do solo	5 400 €	
Construção de 6 abrigos para cavalos	9 500 €	
Zona de duche	3 400 €	
Construção de 4 boxes para cavalos	20 000 €	
Modificações no picadeiro para exames de sela 4	2 200 €	
Custos de transporte e montagem	3 000 €	
Construção de cafeteria		18 000 €
Activos Fixos Tangíveis	58 500 €	18 000 €
Elaboração de portal <i>online</i> com fichas de aluno	600 €	
Instalação de <i>software</i> de apoio à gestão	2 000 €	
Activos Intangíveis	2 600 €	- €
TOTAL INVESTIMENTOS	61 100 €	18 000 €

TABELA IV – Demonstração de Resultados

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	142 410 €	150 247 €	157 284 €	189 243 €	205 689 €	218 747 €
Fornecimento e serviços externos	35 276 €	36 011 €	37 047 €	38 891 €	40 013 €	41 092 €
Gastos com o pessoal	98 520 €	99 505 €	99 505 €	145 040 €	145 040 €	146 490 €
EBIT	8 614 €	14 730 €	20 732 €	5 312 €	20 636 €	31 165 €
Gastos de depreciação e amortização	6 717 €	6 717 €	6 717 €	7 650 €	7 650 €	7 650 €
EBITDA	1 897 €	8 014 €	14 016 €	- 2 338 €	12 986 €	23 515 €
Juros suportados	3 514 €	3 514 €	3 514 €	2 636 €	1 757 €	879 €
Resultado Antes de Impostos	- 1 617 €	4 500 €	10 502 €	- 4 974 €	11 229 €	22 636 €
Imposto sobre o rendimento	- €	721 €	2 625 €	- €	1 564 €	5 659 €
Resultado Líquido do Período	- 1 617 €	3 779 €	7 876 €	- 4 974 €	9 665 €	16 977 €

TABELA V – Fundo de Maneio

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Reserva Segurança Tesouraria	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €
Clientes	14 597 €	15 400 €	16 122 €	19 397 €	21 083 €	22 422 €
Fornecedores	3 416 €	3 487 €	3 587 €	3 766 €	3 874 €	3 979 €
Estado	9 371 €	9 970 €	10 334 €	13 373 €	14 274 €	15 020 €
Fundo Maneio Necessário	3 810 €	3 943 €	4 201 €	4 258 €	4 935 €	5 422 €
Investimento em Fundo de Maneio	3 810 €	133 €	258 €	58 €	676 €	488 €

TABELA VI – Mapa de Cash Flows

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1 423 €	6 010 €	10 512 €	- 1 754 €	9 739 €	17 636 €
Depreciações e amortizações	6 717 €	6 717 €	6 717 €	7 650 €	7 650 €	7 650 €
Fundo de Maneio	- 3 810 €	- 133 €	- 258 €	- 58 €	- 676 €	- 488 €
Capital Fixo	- 61 100 €	- €	- €	- 18 000 €	- €	- €
Free cash-flow	- 56 770 €	12 594 €	16 971 €	- 12 161 €	16 713 €	24 798 €
CASH FLOW acumulado	- 56 770 €	- 44 177 €	- 27 206 €	- 39 367 €	- 22 654 €	2 144 €